MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

MANUAL TÉCNICO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª Edição
2019

EB20-MT-02.001

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

MANUAL TÉCNICO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1ª Edição
2019

PORTARIA Nº 292, DE 2 DE OUTUBRO DE 2019

Aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1ª Edição, 2019.

O **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO,** no uso das atribuições que lhe conferem a alínea d, do inciso V do art. 3º do Regulamento do Estado-Maior do Exército (EB10-R-01.007), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.053, de 11 de julho de 2018, e o art. 16 da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), aprovada pela Portaria do Comandante do Exército nº 4, de 3 de janeiro de 2019, e de acordo com o que estabelece a letra c) do inciso VI do art. 12 e o art. 44 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), 1ª Edição, 2011, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 770, de 7 de dezembro de 2011, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, (EB20-MT-02.001), 1ª Edição, 2019.

Art. 2º Fica revogada a Portaria do Estado-Maior do Exército nº 222, de 5 de junho de 2017.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Gen Ex WALTER SOUZA BRAGA NETTO
Chefe do Estado-Maior do Exército

(Publicado no Boletim do Exército nº 41, de 11 de outubro de 2019)

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)			
NÚMERO DE ORDEM	**ATO DE APROVAÇÃO**	**PÁGINAS AFETADAS**	**DATA**

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Art.
PREFÁCIO	-
CAPÍTULO I – DAS CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1º/5º
CAPÍTULO II – DA GESTÃO DE PROCESSOS	6º/9º
CAPÍTULO III – DA CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS	10
CAPÍTULO IV – DOS NÍVEIS DE RISCOS	11/15
CAPÍTULO V – DO TRATAMENTO DOS RISCOS	16
CAPÍTULO VI – DAS LINHAS DE DEFESA	17/19
CAPÍTULO VII – DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO	20/21
CAPÍTULO VIII – DOS COMPONENTES DA GESTÃO DE RISCOS	22/23
Seção I – Do Ambiente Interno	24/27
Seção II – Da Fixação de Objetivos	28/31
Seção III – Da Identificação de Eventos	32/34
Seção IV – Da Avaliação de Riscos	35/51
Seção V – Das Respostas a Riscos	52/54
Seção VI – Das Atividades de Controle	55/66
Seção VII – Da Informação e Comunicação	67/68
Seção VIII – Do Monitoramento	69/76
CAPÍTULO IX – CONCLUSÃO	77/85

ANEXOS:
ANEXO A – MODELO COMENTADO DE PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
ANEXO B – MODELO COMENTADO DE RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS
ANEXO C – MODELO COMENTADO DE PORTFÓLIO DE RISCOS PRIORITÁRIOS
ANEXO D – MODELO COMENTADO DE PORTFÓLIO DE RISCOS ESTRATÉGICOS
ANEXO E – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES (MODELO)
ANEXO F – IDENTIFICAÇÃO DE FATORES DE RISCO E DOS RISCOS
ANEXO G – ANÁLISE DA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES
ANEXO H – PLANO DE AÇÃO – 5W2H
ANEXO I – MONITORAMENTO
ANEXO J – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES
ANEXO K – ESTUDO DE CASO
ANEXO L – PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS – ESTUDO DE CASO
ANEXO M – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – ESTUDO DE CASO
ANEXO N – TÉCNICA DA GRAVATA BORBOLETA – ESTUDO DE CASO
ANEXO O – PROCESSO MAPEADO – ESTUDO DE CASO
ANEXO P – MATRIZ DE EXPOSIÇÃO A RISCOS – ESTUDO DE CASO
ANEXO Q – ANÁLISE DA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – ESTUDO DE CASO
ANEXO R – PLANO DE AÇÃO – 5W2H – ESTUDO DE CASO
ANEXO S – MONITORAMENTO – ESTUDO DE CASO
ANEXO T – PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS – UMA SOLUÇÃO
ANEXO U – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – UMA SOLUÇÃO
ANEXO V – TÉCNICA DA GRAVATA BORBOLETA – UMA SOLUÇÃO
ANEXO W – PROCESSO MAPEADO – UMA SOLUÇÃO
ANEXO X – MATRIZ DE EXPOSIÇÃO A RISCOS – UMA SOLUÇÃO
ANEXO Y – ANÁLISE DA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – UMA SOLUÇÃO
ANEXO Z – PLANO DE AÇÃO – 5W2H – UMA SOLUÇÃO
ANEXO AA – MONITORAMENTO – UMA SOLUÇÃO
ANEXO AB – GLOSSÁRIO

PREFÁCIO

Define-se a gestão de riscos no âmbito do Exército Brasileiro (EB) como o processo institucional contínuo e interativo, formulado para dirigir, monitorar e controlar eventos com o potencial para agregar ou desagregar valor, podendo afetar o cumprimento dos objetivos institucionais.

Sendo assim, considera-se de fundamental importância para a supracitada gestão de riscos o estabelecimento de princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades relacionadas aos planos estratégicos, programas, projetos e processos da Instituição.

Salienta-se, ainda, o fato de que o processo de gestão de riscos é a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar os riscos.

Dessa forma, o presente manual tem por finalidade apresentar metodologia e critérios técnicos para a aplicação prática da gestão de riscos, bem como orientar a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos institucionais.

CAPÍTULO I
DAS CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Art. 1º As atividades inerentes ao processo de gestão de riscos ocorrem em todos os níveis do EB no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar eventos em potencial, capazes de afetá-la. Além disso, também são planejadas estratégias no sentido de administrar os riscos, de modo a mantê-los compatíveis com o nível de exposição a riscos estabelecido na Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), bem como de possibilitar garantia suficiente ao cumprimento dos seus objetivos institucionais.

Art. 2º A sistematização da gestão de riscos aumenta a capacidade da Instituição em lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, bem como para o fortalecimento da imagem do Exército Brasileiro perante a Sociedade.

Art. 3º Com base no Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), o Alto Comando do Exército estabelece as políticas, planos e as estratégias, visando ao alinhamento dos projetos estratégicos com a gestão e com os objetivos estratégicos da Instituição.

Art. 4º A Metodologia de Gestão de Riscos adotada é baseada no referencial presente na obra "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada" publicada pelo **Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission** (COSO), conhecido por COSO ERM.

Art. 5º A fim de viabilizar uma execução simples e eficiente da Gestão de Riscos, será utilizada a Matriz de Riscos e Controles (Anexo E), cujo preenchimento seguirá a ordem de apresentação dos componentes da estrutura de Gestão de Riscos adaptada do modelo do COSO ERM.

CAPÍTULO II
DA GESTÃO DE PROCESSOS

Art. 6º A gestão de Processos é parte de todos os processos organizacionais da organização, fazendo-se necessária uma gestão efetiva de processos, conforme preconizado na Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016, que aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1ª Edição, 2016 , visando um maior controle dos riscos.

Art. 7º As fases da gestão de processos devem ser realizadas pela organização conforme descrito abaixo:

I - identificar os processos de trabalho;

II - mapear os processos de trabalho;

III - diagnosticar os processos de trabalho;

IV - redesenhar os processos de trabalho;

V - implantar os processos redesenhados;

VI - medir / avaliar os processos implantados; e

VII - melhorar / ajustar os processos de trabalho.

Art. 8º Para o melhor estabelecimento dos controles internos da gestão, é imprescindível que a Cadeia de Valor Agregado (CVA) e os processos internos de trabalho estejam mapeados, conforme o padrão de modelagem do Exército, estabelecido na Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015, que aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.001) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro - Nível Descritivo, 1ª Edição, 2015.

Art. 9º A Gestão de Riscos, obrigatoriamente, inicia-se a partir da fase II da Gestão de Processos (mapear os processos de trabalho), tendo em vista que os riscos estão nos processos da organização.

CAPÍTULO III
DA CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

Art. 10. Os riscos no EB classificam-se em:

I - estratégicos: eventos que possam impedir ou dificultar a execução do Plano Estratégico do Exército (PEEx) na consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE). Neste contexto, inserem-se as decisões sobre os programas estratégicos e seus projetos vinculados, bem como eventos que possam comprometer a capacidade do EB em contar com recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou, ainda, eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações ou contingenciamento de recursos.

II - operativos - eventos que possam impedir ou dificultar a realização de atividades eminentemente militares pela Força Terrestre (F Ter). Dividem-se em:

a) segurança orgânica: segmento da contrainteligência que preconiza a adoção de um conjunto de medidas destinado a prevenir e obstruir possíveis ameaças de qualquer natureza dirigidas contra pessoas, dados, informações, materiais, áreas e instalações;

b) preparo: ensino de formação e de especialização que tem por finalidade desenvolver aptidões individuais, por meio da instrução nos campos militar, técnico-especializado e científico. Normalmente realizado em ambiente e tempo controlados; e

c) emprego: atuação de elementos da F Ter na condução de operações militares de forma singular ou conjunta:

1. operação militar é o conjunto de ações realizadas com forças e meios militares, coordenadas em tempo, espaço e finalidade, de acordo com o estabelecido em uma diretriz, plano ou ordem para o cumprimento de uma atividade, tarefa, missão ou atribuição.

2. são exemplos de emprego do poder militar em situação de não guerra:
- Garantia dos Poderes Constitucionais;
- Garantia da Lei e da Ordem (GLO);
- atribuições subsidiárias;
- prevenção e combate ao terrorismo;
- ações sob a égide de organismos internacionais;
- emprego em apoio à política externa em tempo de paz ou crise; e
- outros empregos de não-guerra.

III - gestão interna: eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas das OM, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos de gestão de recursos organizacionais, dentre os quais, obrigatoriamente, deverão constar os seguintes processos de apoio:

a) tecnologia da informação;
b) aquisições e contratação;
c) gestão financeira e orçamentária;
d) gestão de pessoal; e
e) gestão do patrimônio.

IV - integridade: riscos que configurem ações ou omissões intencionais que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos.

§ 1º As entidades vinculadas poderão adotar ainda outros riscos de acordo com as suas especificidades.

§ 2º Cada Organização Militar (OM) deve considerar as categorias aplicáveis à sua realidade.

§ 3º O Manual de Campanha de Contrainteligência (EB 70-MC-10.220) trata especificamente dos riscos atinentes a esse ramo, em ambos os segmentos: segurança orgânica e segurança ativa.

CAPÍTULO IV
DOS NÍVEIS DE RISCOS

Art. 11. O nível de risco expressa a criticidade ou magnitude de um determinado evento de risco, decorrente da combinação de seu impacto e probabilidade de ocorrência e deve ser mensurado durante a etapa de avaliação do risco.

Art. 12. Os riscos são classificados nos seguintes níveis:

I - extremo: risco inaceitável, que possui alta probabilidade de ocorrência e poderá resultar em impacto extremamente severo caso ocorra. Exige tratamento imediato, de modo a evitar, eliminar ou atenuar urgentemente as causas e/ou efeitos decorrentes;

II - alto: pode ser tanto um risco provável, que possui alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos, bem como um risco inesperado, que possui baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos. Exige ações de tratamento com planejamento e tempo;

III - médio: risco que necessita de atividades de monitoramento a fim de mantê-lo neste nível ou de tratamento sem custos adicionais; e

IV - baixo: risco que causa pouco prejuízo, necessitando apenas de atividades de monitoramento devido à relação custo/benefício de implantar controles.

Art. 13. Os riscos extremos deverão ser admitidos somente em casos excepcionais.

Parágrafo único. Caberá aos Proprietários de Riscos e Controles (PRisC) elaborar e executar controles a fim de reduzi-los para níveis aceitáveis.

Art. 14. Os riscos de nível alto são toleráveis pela Instituição. Os PRisC poderão manter este tipo de risco, como resultado de uma relação custo-benefício favorável ou por questões estratégicas. Entretanto, é obrigatório o tratamento deste risco em curto ou médio prazo.

Art. 15. Os riscos de níveis médio e baixo devem ser monitorados de forma rotineira e sistemática. Os PRisC podem decidir pela elaboração, ou não, dos planos de ação correspondentes ao seu tratamento.

CAPÍTULO V
DO TRATAMENTO DOS RISCOS

Art. 16. Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, cada órgão determinará como responderá a eles. As opções quanto ao tratamento dos riscos podem ser:

I - aceitar: não adoção de medidas para reduzir a probabilidade ou impacto do risco;

II - compartilhar: redução da probabilidade ou do impacto do risco pela transferência ou compartilhamento de uma porção do risco;

III - evitar: não execução das atividades que geram riscos; e

IV - mitigar: adoção de medidas visando a reduzir a probabilidade, o impacto dos riscos ou ambos.

CAPÍTULO VI
DAS LINHAS DE DEFESA

Art. 17. O processo de gestão de riscos deverá empregar o modelo das linhas de defesa cuja finalidade é estabelecer a comunicação entre partes interessadas no gerenciamento de riscos e controles por meio do esclarecimento das competências e responsabilidades essenciais.

Art. 18. As linhas de defesa são compostas por:

I - 1ª Linha: os PRisC das OM, apoiados pelas Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC), quando estabelecidas, e supervisionados pelas Assessorias de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC);

II - 2ª Linha:

a) o Escalão Superior, de acordo com o canal de comando, será a 2ª Linha para suas organizações militares diretamente subordinadas (OMDS); e

b) as OM em que, pelo canal técnico, haja subordinação em assuntos específicos.

III - 3ª Linha:

a) o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx); e

b) as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx).

§ 1º Todas as OM são a 1ª Linha de Defesa de seus próprios processos.

§ 2º O Estado-Maior do Exército (EME), o órgão de direção operacional (ODOp), os órgãos de direção setorial (ODS), os órgãos de assessoria direta e imediata ao Comandante do Exército (OADI), os comandos militares de área (C Mil A) e as OM listadas no inciso III executam a 2ª Linha de Defesa de seus próprios processos.

§ 3º Para o Comando do Exército, o EME, o ODOp, os ODS, os C Mil A, os OADI e as Entidades Vinculadas representam a 2ª Linha de Defesa.

§ 4º O Escritório de Gestão de Riscos e Controles do Exército (EGRiCEx) é uma estrutura técnico-normativa e não atua como linha de defesa, com exceção de seus próprios processos.

Art. 19. Para o acompanhamento e avaliação da gestão de riscos, as linhas de defesa serão escalonadas e possuirão as seguintes atribuições:

I - 1ª Linha: realizar, por intermédio de todos os envolvidos na condução das atividades e tarefas, os controles internos da gestão no âmbito dos macroprocessos finalísticos, gerenciais e de apoio das organizações;

II - 2ª Linha: supervisionar e monitorar os controles internos da gestão executados pela 1ª Linha garantindo que esta funcione como pretendida no tocante ao gerenciamento de riscos; e

III - 3ª Linha: realizar auditoria interna, de forma independente e objetiva, sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controles internos da gestão, por intermédio dos órgãos do Sistema de Controle Interno do EB.

CAPÍTULO VII
DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 20. Os controles internos da gestão se constituem em instrumentos que materializam a 1ª linha de defesa na Gestão de Riscos, de modo a facilitar o alcance dos objetivos institucionais, em todos os escalões do EB.

Art. 21. Os controles internos da gestão devem ser posicionados de forma adequada ao longo do mapeamento dos macroprocessos e dos processos internos de trabalho, de modo a mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos ou o seu impacto sobre os objetivos da organização.

CAPÍTULO VIII
DOS COMPONENTES DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 22. Na implementação e atualização do modelo da gestão de riscos, desde os níveis de comando mais elevados até os proprietários de riscos, deverão ser observados os seguintes componentes do processo de gestão de riscos:

I - ambiente interno: incluem, entre outros elementos, integridade, valores éticos, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas. O ambiente interno é a base de todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos;

II - fixação de objetivos: em todos os níveis do EB, os objetivos organizacionais deverão ser fixados e alinhados à missão e à visão da organização, visando à identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução;

III - identificação de eventos: deverão ser identificados e relacionados os eventos que possam influenciar no cumprimento dos objetivos das OM, sendo classificados como riscos ou oportunidades;

IV - avaliação de riscos: os riscos deverão ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência, do inter-relacionamento com outros riscos e quanto à condição de inerentes e residuais;

V - resposta a riscos: as OM deverão adotar uma estratégia em resposta aos riscos avaliados, podendo ser aquelas descritas no Art. 16;

VI - atividade de controle: são procedimentos estabelecidos para reduzir a magnitude dos riscos que a OM tenha optado tratar. Incluem controles preventivos e de detecção, além de planos de contingência previamente preparados, os quais darão respostas à materialização dos riscos. São exemplos de atividades de controle:

a) procedimentos de autorização e aprovação;
b) segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);
c) controles de acesso a recursos e registros;
d) verificações;
e) conciliações;
f) avaliação de desempenho e revisão de operações, processos e atividades;
g) supervisão;
h) normatização interna; e
i) capacitação e treinamento.

VII - informação e comunicação: tem como objetivo identificar, coletar e disseminar informações relevantes e oportunas sobre o gerenciamento dos riscos para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados pelos riscos; e

VIII - monitoramento: tem como objetivo acompanhar e avaliar a execução das atividades de controle por meio de ações gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estas funcionem como previsto e que sejam modificadas, com oportunidade, por meio de planos de ação.

Art. 23. O Plano de Ação é um documento pelo qual são efetivadas as medidas de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos controles internos da gestão e planos de contingência.

Seção I
Do Ambiente Interno

Art. 24. O ambiente interno propicia disciplina e estrutura, influenciando o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos e a forma como os riscos são identificados, avaliados e geridos. O ambiente interno influencia o desempenho e o funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação, bem como das atividades de monitoramento.

Parágrafo único. As informações do ambiente interno poderão ser obtidas por meio do diagnóstico do SIPLEx e do Planejamento Estratégico Organizacional, de pesquisas internas, relatórios em geral e dos órgãos do Sistema de Controle Interno do EB, entre outros.

Art. 25. O ambiente interno é influenciado pela história e cultura do Exército, compreendendo elementos como valores éticos, competência e desenvolvimento pessoal, além do reconhecimento da importância da gestão de riscos.

Art. 26. O reconhecimento da importância da gestão de riscos para o Exército é evidenciado pelo conjunto de convicções compartilhadas e atitudes as quais refletem a forma pela qual a Instituição considera o risco em todos os seus macroprocessos, processos e projetos, desenvolvendo e implementando estratégias às suas atividades do dia a dia.

Art. 27. A identificação de forças/fraquezas e oportunidades/ameaças ocorre durante a análise dos ambientes interno e externo, respectivamente, de modo a registrar os pontos fortes e fracos e suas influências nos macroprocessos/processos da OM. Sugere-se a utilização da Matriz SWOT Cruzada, conforme a Figura 1.

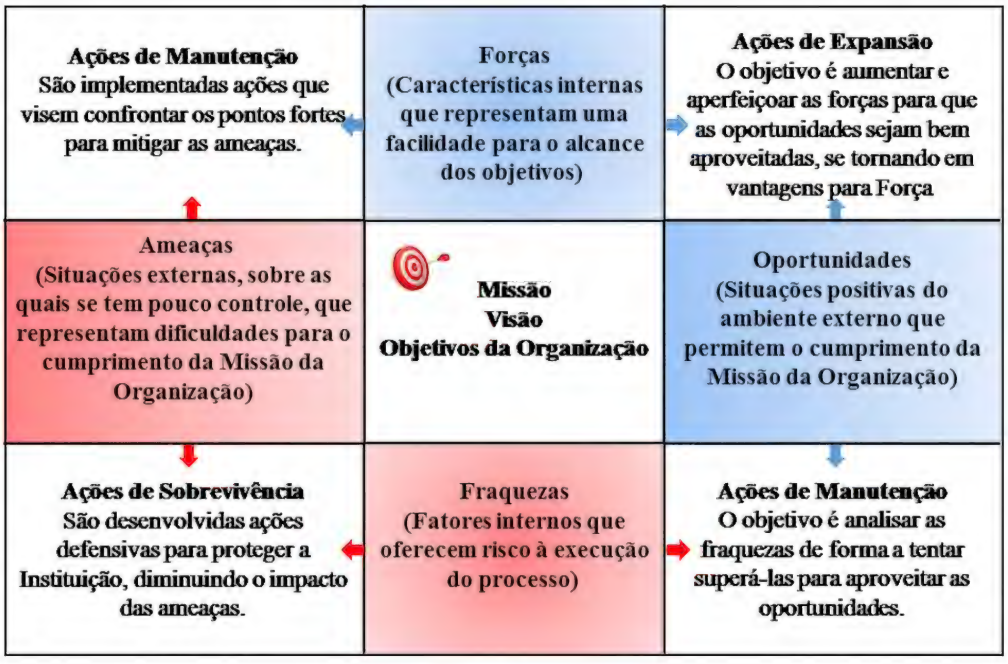

Ações de Manutenção
São implementadas ações que visem confrontar os pontos fortes para mitigar as ameaças.
Forças
(Características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos)
Ações de Expansão
O objetivo é aumentar e aperfeiçoar as forças para que as oportunidades sejam bem aproveitadas, se tornando em vantagens para Força
Ameaças
(Situações externas, sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento da Missão da Organização)
Missão
Visão
Objetivos da Organização
Oportunidades
(Situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da Missão da Organização)
Ações de Sobrevivência
São desenvolvidas ações defensivas para proteger a Instituição, diminuindo o impacto das ameaças.
Fraquezas
(Fatores internos que oferecem risco à execução do processo)
Ações de Manutenção
O objetivo é analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las para aproveitar as oportunidades.

Figura 1 – Matriz SWOT Cruzada

Seção II
Da Fixação de Objetivos

Art. 28. A fixação de objetivos é uma precondição à identificação de eventos, à avaliação de riscos e às respostas a riscos. É necessário que os objetivos existam para que a OM possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administrá-los.

Art. 29. A definição dos processos críticos que mais impactam na consecução dos objetivos da OM poderá ser feita estabelecendo uma correlação entre os processos e seus objetivos. O resultado será uma matriz que prioriza os processos mais críticos a serem analisados, conforme exemplificado na Tabela 1.

		Objetivos da OM					Total da relação
		O1	O2	O3	O4	O5	
Processos da OM	P1	5	3	5	-	5	18
	P2	3	-	5	5	3	16
	P3	5	1	-	3	5	14
	P4	-	1	5	5	3	14

Tabela 1 - Priorização dos processos críticos

Legenda:

Relação Processo x Objetivo	Pontos
Forte	5
Média	3
Fraca	1
Sem relação	-

Fonte: Adaptado de ENAP (2016)

Art. 30. Após a priorização dos processos mais críticos a serem analisados, devem-se definir os objetivos do processo em análise. Do exemplo anterior, depreende-se:

Processo Crítico	Objetivos do processo
P1	Objetivo do processo nº 1
	Objetivo do processo nº 2
	Objetivo do processo nº 3
	Objetivo do processo nº 4
	...

Tabela 2 – Objetivos do processo crítico

Art 31. As informações coletadas, em conjunto com as informações do processo (normas, fluxograma das atividades, descrição das tarefas e responsáveis), são fundamentais para a realização das demais etapas do gerenciamento riscos e controles internos da gestão.

Seção III
Da Identificação de Eventos

Art. 32. Neste componente, a OM identifica os eventos que, se ocorrerem, afetarão a organização, por possuírem efeitos adversos na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos ou oportunidades.

Parágrafo único. Os eventos que representam riscos exigem avaliação e pronta resposta da OM, em contrapartida os eventos que representam oportunidades devem ser potencializados e canalizados para o Cmt/Ch/Dir da OM a fim de que sejam definidas as estratégias para maximização desses eventos. A Figura 2 apresenta uma visão ampla entre evento, causa e consequência.

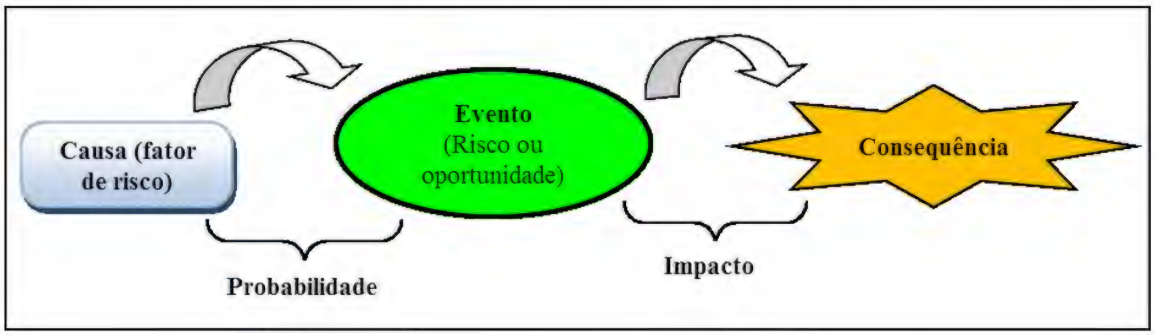


Figura 2: Relação entre evento, causa e consequência

Art. 33. A utilização de numeradores nos objetivos, riscos, fatores de risco e controles facilitará a gestão de riscos da OM. O processo de identificação de riscos requer a participação de pessoal com conhecimento do processo, visão holística das atividades e rotinas nos seus diferentes níveis. A técnica a ser utilizada na identificação de eventos de risco deve ser a que melhor se adapta ao grupo. Dentre as principais técnicas e fontes de consulta estão: questionários, **workshops, brainstorming,** lições aprendidas, inspeções, auditorias, fluxogramas etc.

Art. 34 Com base nos objetivos do processo, lista-se os riscos identificados, destacando que eles devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada, conforme exemplo da Tabela 3.

Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos	
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2
		Risco 3	R3
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7

Tabela 3: Identificação dos eventos de riscos (riscos inerentes)

Seção IV
Da Avaliação de Riscos

Art. 35. Uma grande quantidade de causas internas e externas (fatores de risco) impulsiona os riscos que afetam a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos. Como parte da gestão de riscos, a OM deve reconhecer a importância de compreender essas causas e o risco que pode emanar delas.

Art 36. A OM poderá optar pelo método **bow-tie** (gravata borboleta), considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa), para analisar os riscos identificados, relacionando os fatores de risco (causas) que influenciam na sua concretização e as consequências decorrentes, conforme a Figura 3.

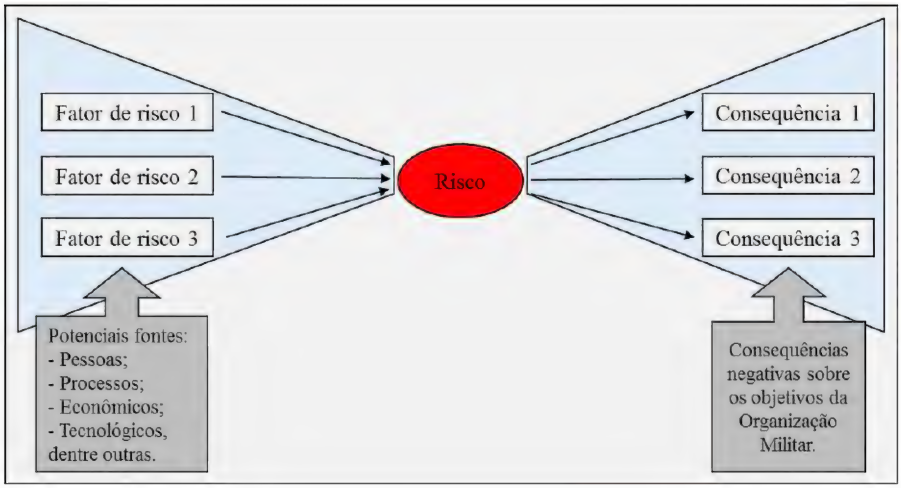


Figura 3: Técnica da gravata borboleta

Art. 37. Os fatores de risco são vulnerabilidades existentes em uma determinada fonte de risco.

Art. 38. A fonte de risco é um elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco, podendo ser classificada como interna ou externa:

I - fonte interna: está presente no ambiente interno, sob a governabilidade do órgão e pode influenciar na concretização dos riscos. Destacam-se, dentre outras fontes de riscos, as seguintes:

a) pessoal: recursos humanos que podem cometer erro intencional ou não-intencional;

b) material: recursos materiais ou físicos compostos por instalações, infraestrutura de TI, mobiliário, equipamentos, material de consumo, dentre outros; e

c) administrativa: recursos intangíveis que incluem processos organizacionais, quadro de organização (estrutura organizacional), documentos normativos, tecnologia de produção e sistemas informatizados, dentre outros.

II - fonte externa: está presente no ambiente externo, portanto não são gerenciáveis e não estão sob a governabilidade do órgão, e pode influenciar na concretização dos riscos, sobretudo os estratégicos.

Art. 39. A OM poderá criar um portfólio de fatores de riscos que facilitará a análise de causa e efeito da relação entre os fatores de riscos e os riscos de um determinado processo. A Tabela 4 ilustra um exemplo, não exaustivo, de fatores de risco.

FATORES DE RISCOS INTERNOS (CAUSA)	
FONTE	VULNERABILIDADE
PESSOAL	Pessoal sem capacitação
	Pessoal com perfil inadequado para execução do processo
	Pessoal em número insuficiente
	Pessoal ardiloso
	Pessoal desmotivado
	Outros
MATERIAL	Equipamento em local inadequado
	Instalações inadequadas
	Viaturas obsoletas
	Material de consumo vencido
	Cabos de rede sujeitos às intempéries
	Outros
ADMINISTRATIVA	Fluxo do processo mal concebido
	Ausência de procedimentos formalizados
	Ausência de segregação de funções

FATORES DE RISCOS INTERNOS (CAUSA)	
ADMINISTRATIVA	Ausência de sistema para gestão do processo
	Ausência de integração com outros sistemas
	Problema na rede de dados
	Utilização de planilhas de controle
	Erro na fórmula das planilhas
	Omissão de informações
	Ausência de manuais de operação
	Inexistência de controles de acesso lógico
	Ausência de **backups**
	Deficiências nos fluxos de informação e comunicação
	Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades
	Centralização de responsabilidades
	Delegações exorbitantes
	Técnica de produção ultrapassada/produto obsoleto
	Inexistência de investimentos em pesquisa e desenvolvimento
	Tecnologia sem proteção de patentes
	Processo produtivo (tecnologia sem proteção de contraespionagem)
	Outros

FATORES DE RISCOS EXTERNOS (CAUSA)	
FONTE	VULNERABILIDADE
ECONÔMICOS	Variação cambial
	Corte ou contingenciamento de recursos
	Falta, atraso ou recebimento parcial de crédito destinados ao atendimento das necessidades da OM
	Crise financeira internacional
	Outros
MEIO AMBIENTE	Inundações, secas ou fenômenos atmosféricos
	Terremotos ou maremotos
	Incêndios
	Restrição quanto ao uso de matérias-primas
	Legislação ambiental restritiva e/ou impeditiva para realização de atividades ou obras militares
	Outros
POLÍTICOS	Eleição de agentes do governo gerando expectativas de abertura ou restrição ao acesso a mercados estrangeiros
	Mudança de prioridades na política de governo
	Elevação ou redução na carga tributária
	Ações terroristas
	Outros
SOCIAIS	Alterações nas condições demográficas, nos costumes sociais, nas estruturas da família, nas prioridades de trabalho/vida
	Aumento de atividades terroristas que, por sua vez, podem provocar mudanças na demanda de produtos e serviços, novos locais de compra, entre outros
	Outros
TECNOLÓGICOS	Novas formas de comércio eletrônico, que podem provocar aumento na disponibilidade de dados, reduções de custos de infraestrutura e aumento da demanda de serviços com base em tecnologia
	Ataques cibernéticos
	Plataformas corporativas obsoletas
	Outros

Tabela 4: Portfólio de Fatores de Risco

Art. 40. A forma para descrição de um evento de risco deverá basear-se no modelo a seguir preconizado:

> Devido à **<CAUSA (FATOR DE RISCO)>**, poderá acontecer **<DESCRIÇÃO DO EVENTO >**, o que poderá levar a **<DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS>** impactando no/na **<OBJETIVO DE PROCESSO >**

Art. 41. A OM deverá sinalizar no mapa do processo os fatores de risco e os riscos com bandeiras vermelhas (**red flags**), conforme ilustrado no Anexo F.

Art. 42. Os riscos inerentes são avaliados sem considerar a execução de controles para mitigá-los. Dentro desse conceito, é necessário elaborar a avaliação de riscos inerentes (probabilidade x impacto), cujo resultado será o grau de criticidade do risco (magnitude) consolidado na Matriz de Riscos e Controles, conforme ilustrado no Anexo E.

Art. 43. A avaliação de riscos visa a auxiliar na definição de prioridades e opções de tratamento aos riscos identificados e possui dois parâmetros:

I - atribuir a probabilidade de os riscos acontecerem; e

II - estimar o impacto das consequências para o processo.

Art. 44. O impacto sobre os objetivos de um processo poderá recair sobre uma ou mais dimensões, tais como: prazo, orçamentário-financeiro, qualidade, escopo, imagem ou reputação *etc*.

Art. 45. Para determinar os níveis de risco (extremo, alto, médio e baixo), deve-se utilizar as escalas de probabilidade e impacto, constantes das Tabelas 5 e 6, a fim de estabelecer o resultado da combinação desses dois fatores.

Classificação da probabilidade	Descrição	Nível
Muito alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	5
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Média	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	3
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico conhecido de sua de ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	2
Muito baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência.	1

Tabela 5: Avaliação qualitativa da Probabilidade

Classificação do impacto	Descrição	Nível
Muito alto	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, impactando fortemente outros processos, causando impactos de muito difícil reversão nos objetivos.	5
Alto	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de difícil reversão nos objetivos.	4
Médio	Interrupção de operações ou atividades da organização, de projetos, programas ou processos, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.	3
Baixo	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.	2
Muito baixo	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem etc) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos e beneficiários).	1

Tabela 6: Avaliação qualitativa do Impacto

Art. 46. As Tabelas 7 e 8 apresentam um extrato da Matriz de Riscos e Controles e a escala dos níveis de riscos, respectivamente, decorrentes da combinação dos fatores probabilidade e impacto.

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	3	3	9	Alto
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	4	4	16	Extremo
		Risco 3	R3	4	5	20	Extremo
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	5	5	25	Extremo
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	4	5	20	Extremo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	5	1	5	Médio
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7	3	2	6	Médio

Tabela 7: Extrato da Matriz de Riscos e Controles (Avaliação de probabilidade e impacto)

Nível de Risco (Impacto x Probabilidade), Criticidade ou Magnitude	
Descrição	Faixa
Risco Baixo	1 e 2
Risco Médio	3 a 6
Risco Alto	8 a 12
Risco Extremo	15 a 25

Tabela 8: Escala dos níveis de riscos

Art. 47. Com o objetivo de facilitar a visualização e, ao mesmo tempo, priorizar uma forma de tratamento de cada risco, o resultado da avaliação dos riscos será apresentado em uma matriz, chamada de Matriz de Exposição a Riscos, permitindo o acompanhamento dos riscos.

Art. 48. A Figura 4 demonstra os pontos de cruzamento da probabilidade de ocorrência e do impacto dos riscos. Desta forma, pela divisão da Matriz em quadrantes, pode-se avaliar o nível dos riscos. Quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será seu nível de criticidade.

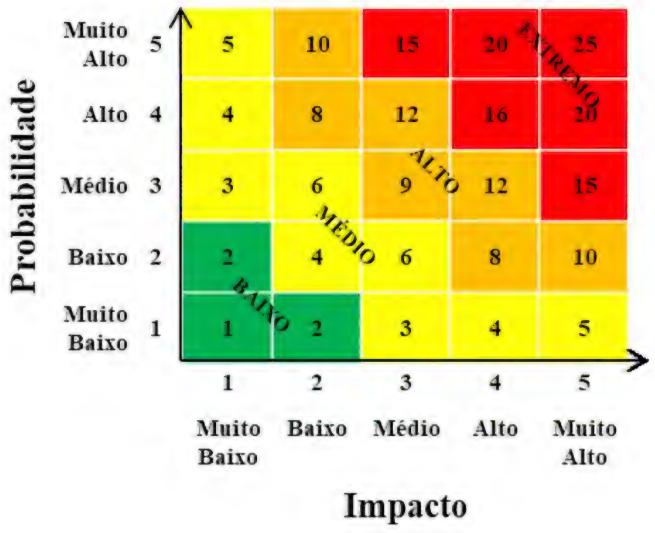


Figura 4: Matriz de Exposição a Riscos

Art. 49. O desafio para os gestores de risco é buscar a redução da criticidade dos riscos agindo sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto decorrente, colocando-os em um nível que aumente a possibilidade de atingir os objetivos.

Art. 50. O nível de risco do processo é obtido através do resultado da média aritmética do produto entre a probabilidade e o impacto dos riscos inerentes elencados no processo e serve como fator de comparação entre processos distintos.

Art. 51. As Tabelas 9 e 10 apresentam um exemplo de avaliação de níveis de riscos do processo e a escala de nível de risco do processo, respectivamente.

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	3	3	9	Alto
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	4	4	16	Extremo
		Risco 3	R3	4	5	20	Extremo
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	5	5	25	Extremo
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	4	5	20	Extremo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	5	1	5	Médio
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7	3	2	6	Médio
Nível de risco do processo (média aritmética)						14,4	Alto

Tabela 9: Avaliação de Nível de Risco do Processo (Riscos Inerentes)

Nível de Risco do Processo	
Descrição	Faixa
Risco Baixo	de 1 a 2,9
Risco Médio	de 3 a 7,9
Risco Alto	de 8 a 14,9
Risco Extremo	15 a 25

Tabela 10: Escala de Nível de Risco do Processo

Seção V
Das Respostas a Riscos

Art. 52. Após a finalização do processo relativo ao componente de avaliação de riscos, é iniciado o processo do componente respostas a riscos.

Art. 53. A OM deve identificar qual estratégia seguir (aceitar, compartilhar, evitar ou mitigar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização, em confronto com a avaliação que se fez do risco e da relação custo benefício.

Art. 54. A priorização deve estar embasada na Matriz de Exposição a Riscos. O risco no quadrante vermelho deve receber prioridade no tratamento, conforme visualizado na Figura 5.

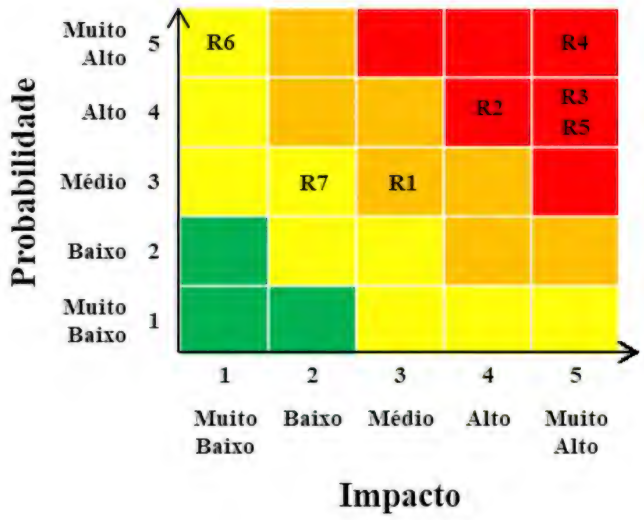


Figura 5: Priorização do tratamento dos riscos inerentes

Seção VI
Das Atividades de Controle

Art. 55. As atividades de controles incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e de detecção, bem como a preparação prévia de planos de contingência, caso a OM tenha optado pelas estratégias de compartilhamento e mitigação na fase - Resposta a Riscos.

Art. 56. O entendimento sobre o fluxo das atividades do processo e o desenho dos controles permitem avaliar se o dimensionamento destes controles atende ou não ao objetivo esperado.

Art. 57. A inclusão e avaliação dos controles e planos de contingência devem seguir o modelo previsto no Anexo E - Matriz de Riscos e Controles.

Art. 58. No tocante aos princípios, os controles estabelecidos pela OM devem:

I - ser preferencialmente automatizados ou, se não for possível, uma combinação de controles manuais e informatizados;

II - possuir objetivos claramente definidos a fim de se obter razoável garantia de atingimento das metas, utilização eficiente e eficaz dos recursos, confiabilidade e integridade das informações, cumprimento dos normativos aplicáveis ou salvaguarda dos ativos;

III - não serem criados desnecessariamente;

IV - ter a periodicidade de uso definida: diário, quinzenal, mensal etc;

V - possuir responsáveis designados;

VI - ser continuamente acompanhados e avaliados ao longo do tempo, no que diz respeito ao seu desenho e operação; e

VII - ter o custo menor do que o benefício gerado.

Art. 59. Os controles possuem a seguinte classificação:

I - preventivo: desenhado para prevenir a ocorrência de eventos indesejáveis. Reduz a probabilidade de os fatores de risco virem a contribuir para a concretização desses eventos; e

II - de detecção: desenhado para detectar eventos indesejados. Aponta a manifestação/ ocorrência de um risco, sendo necessário um plano de contingência para atenuar o impacto nos objetivos do processo.

Art. 60. A Figura 6 apresenta o posicionamento dos controles preventivos, de detecção e planos de contingência em relação à causa, ao evento e às consequências.

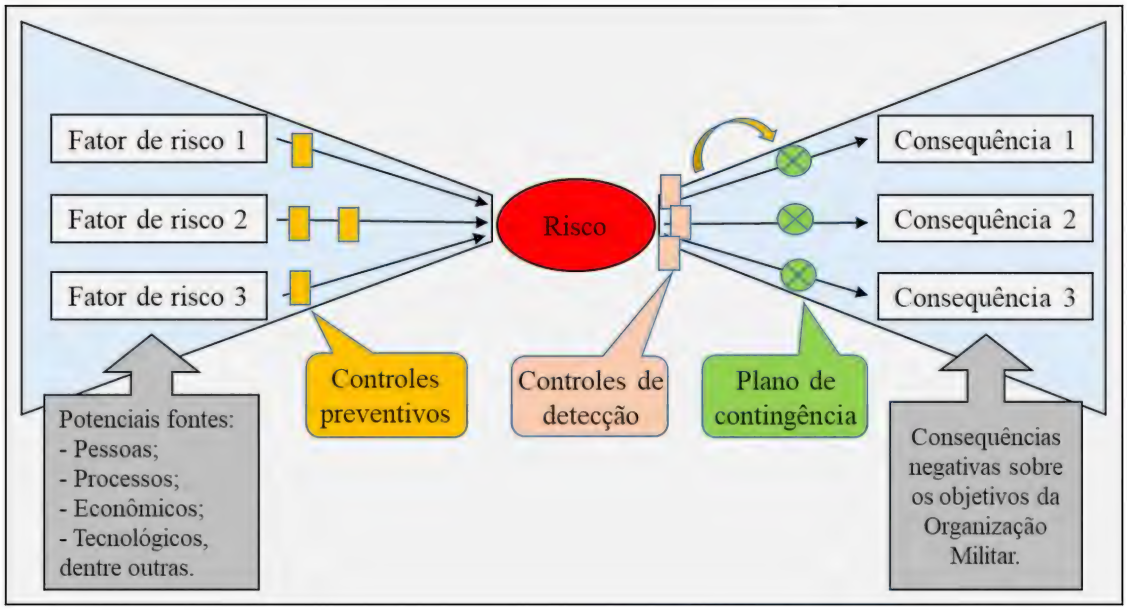


Figura 6: Posicionamento dos controles preventivos e de detecção (Técnica **Bow-Tie**)

Art. 61. A fim de garantir que os possíveis riscos foram identificados, analisados e avaliados, e que os controles preventivos e de detecção e os planos de contingência foram elaborados e implementados, faz-se necessário realizar a análise da Matriz de Riscos e Controles, conforme apresentado no Anexo G.

Art. 62. O resultado desta análise implicará em recomendações de melhorias na gestão de riscos, as quais poderão ser implementadas por meio do Plano de Ação (Anexo H).

Art. 63. Após a execução dos planos de ação, faz-se necessário reavaliar os riscos considerando os controles internos implementados, momento em que passam a ser denominados residuais estimados.

Art. 64. O gestor deverá estimar um novo grau de criticidade para os riscos, bem como para o processo.

Art. 65. A Tabela 11 apresenta um extrato da Matriz de Riscos e Controles, definindo níveis de risco após a avaliação dos riscos residuais estimados.

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	1	1	1	Baixo
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	1	2	2	Baixo
		Risco 3	R3	4	1	4	Médio
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	2	2	4	Médio
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	1	1	1	Baixo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	2	1	2	Baixo
Objetivo 6	O6	Baixo	R7	1	2	2	Baixo
Nível de risco do processo (média aritmética)						2,3	Baixo

Tabela 11: Matriz de Riscos Residuais Estimados (avaliação de probabilidade e impacto)

Art. 66. A Figura 7 apresenta a Matriz de Exposição a Riscos Residuais Estimados após a reavaliação.

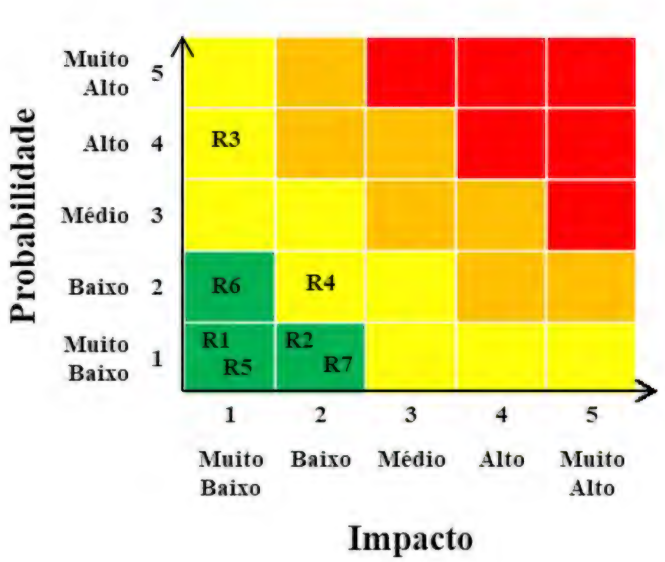


Figura 7: Matriz de Exposição a Riscos Residuais Estimados

Seção VII
Da Informação e Comunicação

Art. 67. O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de riscos e controles internos da gestão seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. O fluxo da comunicação deve permitir que as informações possam chegar a todas organizações e pessoas que tenham a necessidade de conhecê-las. A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.

Parágrafo único. A comunicação entre as estruturas de Gestão de Riscos e Integridade seguem a cadeia de comando e, em casos específicos, o canal técnico.

Art. 68. A OM deve utilizar sua área de comunicação corporativa para operacionalizar o processo de comunicação dos riscos corporativos.

Seção VIII
Do Monitoramento

Art. 69. A Matriz de Riscos e Controles (Anexo E) será a principal ferramenta de monitoramento do processo de gestão riscos da OM. Além deste documento, o Relatório Anual de Gestão de Riscos (Anexo B) será de fundamental importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela Organização.

Art. 70. De forma clara e objetiva, o monitoramento envolve três procedimentos:

I - verificar se o plano de ação proposto foi executado. Para isso deve-se utilizar 3 (três) indicadores:

a) executado;

b) em execução; e

c) não executado.

II - acompanhar a evolução das condições dos riscos identificados e analisados. Neste caso, deve-se verificar se as condições listadas na Matriz SWOT Cruzada e na Técnica da Gravata Borboleta (Anexo N) sofreram mudanças e/ou alterações; e

III - avaliar a eficácia dos controles.

Art. 71. O controle será considerado eficaz quando atender a sua finalidade na totalidade.

Art. 72. Ainda nesta fase, faz-se necessário reavaliar os riscos, considerando a eficácia dos controles, momento em que passam a ser denominados residuais efetivos.

Art. 73. O gestor deverá, por fim, constatar o real grau de criticidade dos riscos, bem como do nível de risco do processo.

Art. 74. O processo de monitoramento é de responsabilidade direta dos PRisC.

Art. 75. A Tabela 12 apresenta um extrato da Matriz de Riscos e Controles, definindo níveis de risco após a avaliação dos riscos residuais efetivos.

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	1	1	1	Baixo
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	1	4	4	Médio
		Risco 3	R3	4	1	4	Médio
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	5	2	10	Alto
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	1	1	1	Baixo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	2	1	2	Baixo
Objetivo 6	O6	Baixo	R7	3	2	6	Médio
Nível de risco do processo (média aritmética)						4	Médio

Tabela 12: Matriz de Riscos Residuais Efetivos (Avaliação de probabilidade e impacto)

Art. 76. A Figura 8 apresenta os riscos residuais efetivos após a reavaliação.

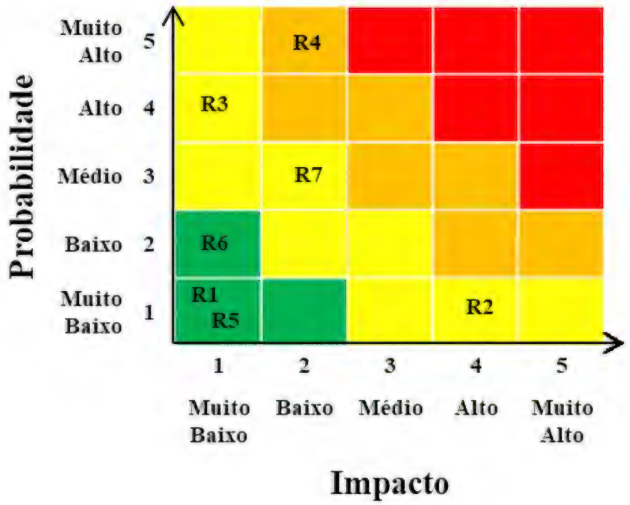


Figura 8: Matriz de Exposição a Riscos Residuais Efetivos

CAPÍTULO IX
CONCLUSÃO

Art. 77. Apresentou-se nesta publicação a metodologia, os critérios e técnicas para a execução do Processo de Gestão de Riscos em uma organização, independentemente de seu porte ou de autonomia administrativa.

Art. 78. A metodologia apresentada foi formulada com base no referencial presente na obra "Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada" publicada pelo COSO.

Art. 79. Nesta metodologia, dividimos a Estrutura da Gestão de Riscos em oito componentes inter-relacionados e integrados com o processo de gestão das OM, a saber: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Riscos, Atividades de Controles Internos, Informação e Comunicação e Monitoramento.

Art. 80. Cabe ressaltar que cada objetivo do processo incorre em pelo menos um risco que pode ser concretizado pela influência de um ou mais fatores de risco (causas), bem como gerar uma ou mais consequências nos objetivos do processo, razão pela qual utiliza-se a técnica **Bow-Tie** para realizar a análise do risco.

Art. 81. Os riscos inerentes são avaliados para demonstrar ao gestor o potencial de danos que podem causar aos objetivos da OM.

Art. 82. Os riscos residuais estimados demonstram ao gestor o nível de risco esperado após a implantação dos controles, enquanto os residuais efetivos demonstram ao gestor o real nível de risco com base no monitoramento da implementação dos diversos planos de ação propostos e da avaliação da eficácia dos controles.

Art. 83. O fluxo da comunicação deve proporcionar que as informações sobre os riscos possam chegar, de forma tempestiva, a todas organizações e pessoas que tenham a necessidade de conhecê-las.

Art. 84. Após a execução das oito etapas do processo de gestão de riscos, o gestor possuirá informações mais precisas e confiáveis para a tomada de decisão.

Art. 85. A integração da gestão de riscos à toda ordem de atividades da Instituição permitirá ao gestor melhores condições para o atingimento dos objetivos.

ANEXO A – MODELO COMENTADO DE PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
NOME DA OM

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DO/DA (NOME DA OM)

1. FINALIDADE

Informar a finalidade do Plano de Gestão de Riscos de forma clara e concisa com vistas à implantação da gestão de riscos no âmbito da OM.

2. OBJETIVOS

Listar os objetivos que a OM julga relevante estabelecer para orientar a implantação da gestão de riscos.

Segue-se alguns exemplos:

a. identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos inerentes às atividades operacionais e administrativas da Organização Militar (OM), levando em consideração a probabilidade de ocorrência e o impacto nos objetivos;

b. aprimorar os controles internos da gestão de modo a facilitar o alcance dos objetivos da OM;

c. identificar o nível de maturidade da OM por intermédio da realização da autoavaliação (diagnóstico) da gestão organizacional do EB;

d. estabelecer e monitorar a execução dos planos de ação; e

e. estabelecer as condições necessárias para o preenchimento do Relatório Anual de Gestão de Riscos.

3. REFERÊNCIAS

a. Portaria do Comandante do Exército nº 4, de 3 de janeiro de 2019, que aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro - 2ª Edição, 2019;

b. Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015, que aprova o Manual Técnico de Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro (EB20-MT-11.001), 1ª Edição, 2015.

c. Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016, que aprova o Manual Técnico de Gestão de Processos (EB20-MT-11.002), 1ª Edição, 2016;

d. Portaria nº 316-EME, de 30 de novembro 2018, que aprova o Plano de Integridade do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2018;

e. Portaria nº 225-EME, de 26 de julho 2019, que aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2019; e

f. Portaria nº ____-EME, de ___ de _____ 2019, que aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1ª Edição, 2019.

Poderão ser citados ainda outros documentos normativos sobre o assunto.

4. EXECUÇÃO

Neste item, serão discriminadas as estruturas existentes, de acordo com o previsto na Política, Diretriz e na Metodologia de Gestão de Riscos do EB, seus respectivos integrantes e as competências relativas de cada estrutura, como exemplo a seguir:

a. Assessoria de Gestão de Riscos e Controles Internos(AGRiC)[1]

1) Chefe: Maj JOÃO SILVA

2) Membros[2]*:*

- Ch Subseção de Supervisão de Gestão de Riscos e Controles: Ten SILVA

- Ch Subseção de Indicadores de Riscos e Controles: Sub Ten SILVA JARDIM

b. Compete à AGRiC:

a) assegurar que os riscos sejam gerenciados de acordo com a Metodologia para a Gestão de Riscos do Exército Brasileiro;

b) implantar, monitorar, supervisionar e, quando for o caso, atualizar o processo de gestão de riscos, integridade e controles internos da gestão no âmbito da OM;

c) orientar os Proprietários de Riscos e Controles (PrisC) na identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos inerentes às suas atividades;

d) monitorar a execução dos planos de ação;

e) monitorar e propor o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão;

f) consolidar e encaminhar ao escalão superior o Relatório Anual de Gestão de Riscos, de acordo com o calendário previsto na Portaria EME.....;

g) realizar reuniões de análise da gestão de riscos, de acordo com o cronograma estabelecido neste Plano consolidar e atualizar anualmente o Portfólio de Riscos Prioritários da OM;

h) adaptar, no que couber, e estabelecer indicadores de desempenho de gerenciamento de riscos alinhados com os do escalão superior;

i) propor, quando julgadas necessárias, a constituição de Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC);

j) supervisionar os trabalhos das EGRIC, quando estabelecidas, e dos PRisC; e

k) no caso do ODG, do ODOp, dos ODS, dos OADI e dos C Mil A, receber das Diretorias ou equivalentes subordinados, o Relatório Anual de Gestão de Riscos das OMDS consolidado e encaminhar ao EME.

c. Equipe de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC)

As EGRIC poderão ser constituídas a critério do Cmt OM. Neste tópico deverá ser informada, SFC, a composição da(s) EGRIC.

d. Compete às EGRIC

Fruto do planejamento, listar/detalhar as atribuições da equipe. Para melhor visualização das competências, consultar a Política, a Diretriz Reguladora e a Metodologia de gestão de riscos.

e. Proprietários de Riscos e Controles (PRisC)

Os Proprietários de Riscos são os responsáveis pela execução dos processos organizacionais de acordo com as respectivas funções na organização.

f. Compete aos PRisC:

Fruto do planejamento, listar/detalhar as atribuições dos Proprietários de Riscos. Para melhor visualização das competências, consultar a Política e a Diretriz da Política de Gestão de Riscos.

---

1 As funções da Assessoria de Gestão de Riscos e Controles podem ser acumuladas, a critério do Cmt OM, com a Assessoria de Gestão da OM, conforme prescreve a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro.

2 Divisão de tarefas meramente ilustrativa, a composição e efetivos da AGRiC ficará a critério do Cmt/Ch/Dir OM.

g. Compete aos militares e servidores civis em geral:

Fruto do planejamento, listar/detalhar o que se espera dos demais militares da OM com funções não definidas em relação à gestão de riscos.

h. Processos organizacionais

Especificar todos os macroprocessos, processos finalísticos, gerenciais e de apoio/gestão interna e seus respectivos PRisC, conforme a seguir:

FINALÍSTICOS		PRisC
Macroprocessos	Processos finalísticos	
MPF - 1 Preparo	PF 1.1 - Instrução e Adestramento	Chefe da 3ª Seção
	PF 1.2 - Cursos e Estágios	
MPF - 2 Emprego	PF 2.1 - Defesa Externa	
	PF 2.2 - Defesa Territorial	
	PF 2.3 - Garantia da Lei e da Ordem	

GERENCIAIS		PRisC
Macroprocessos	Processos de apoio	
MPG 1- Excelência Gerencial	PG 1.1 - Atualização do Plano de Gestão da OM	S Cmt
	PG 1.2 - Acompanhamento do Sistema de Medição	
MPG 2 - Família Militar	PG 1 - Gestão FUSEx	Chefe da Seção de Saúde
	PG 2 - Gestão Patrimonial	Fiscal Administrativo
	PG 3 - Gestão de Áreas de Lazer e Clube	Presidente do Clube

DE APOIO/GESTÃO INTERNA		PRisC
Macroprocessos	Processos de apoio	
MPA 1- Pessoal	PA 1.1 - Controle de pessoal	Chefe da 1ª Seção
	PA 1.2 - Movimentação	
	PA 1.3 - Pagamento de Pessoal	Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal
MPA 2 - Logística	PA 1 - Gestão de material	Almoxarife
	PA 2 - Gestão de Transporte e manutenção	Cmt Pel Mnt Trnp
	PA 3 - Fiscalização de produtos controlados	Ch SFPC

i. Cronograma de trabalho

Estabelecer um cronograma de trabalho exequível de acordo com a legislação em vigor e outras atividades a critério do Cmt/Ch/Dir. Durante a fase de implantação da gestão de riscos na organização, é conveniente prever várias reuniões de análise da gestão de riscos até que haja perfeito entendimento do assunto, conforme modelo a seguir:

PERIODICIDADE	ATIVIDADE
FEV, JUL e NOV (ano A)	Reuniões de Análise da Gestão de Riscos
...	Atualização da Matriz de Riscos e Controles
...	Atualização do Portfólio de Riscos Prioritários
...	Confecção e preenchimento do Relatório anual de Gestão de Riscos referente ao ano A
De acordo com o calendário do escalão superior	Remessa ao escalão superior do Relatório anual de Gestão de Riscos

Obs: Anualmente, será publicado, em portaria do EME, calendário versando sobre a gestão de riscos, integridade e controles internos da gestão no âmbito do EB.

5. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

Estabelecer detalhes complementares e as coordenações necessárias para o bom andamento do processo.

ANEXOS

Neste tópico poderão ser disponibilizados, como anexos, modelos de mapeamento de processo e de ata de reunião de análise da gestão de riscos, entre outros.

Local e data.

_____
Nome/Posto/Grad
Ch AGRiC

_____
Nome/Posto
Cmt/Ch/Dir OM

ANEXO B – MODELO COMENTADO DE RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
NOME DA OM

RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

Local
ANO (AAAA)

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
NOME DA OM

1. VISÃO GERAL DA GESTÃO DE RISCOS

1.1 Introdução

Iniciar citando aspectos gerais da OM, como efetivo, mapeamento dos processos a documentação que serviu de base para a elaboração do trabalho. Se for o caso, podem ser citados os valores gerenciados pela OM no ano anterior e aspectos gerais do pessoal. Informar, ainda, de maneira geral, como ocorreu a implantação ou aperfeiçoamento da Gestão de Riscos e em qual grau de maturidade da gestão de riscos a OM se encontra, caso tenha sido realizado o questionário de autoaperfeiçoamento.

1.2 Objetivo

O objetivo é a divulgação dos resultados e das informações relativas à Gestão de Riscos e a contribuição para a OM.

1.3 Estrutura Organizacional

Informar a estrutura organizacional bem como o pessoal envolvido na implantação da gestão de riscos da OM.

2. EXECUÇÃO

2.1 Registros

Informar todos os registros dos eventos que se materializaram, sobre os controles preventivos e de detecção, sobre a eficácia do Plano de Contingência bem como as medidas decorrentes (quantidades de sindicâncias e IPM instaurados em virtude das ocorrências de eventos relacionados a ocorrência de eventos que redundaram em riscos em projetos, processos finalísticos, de gestão interna e de Integridade). Se for possível, informar se os controles preventivos foram eficientes para evitar a ocorrência do evento associado ao risco.

2.2 Reuniões

Informar o total de reuniões realizadas com foco na gestão de riscos, o pessoal participante, onde estão arquivadas as atas, dificuldades encontradas, ações decorrentes e validade das mesmas. Essas reuniões, em princípio, seguirão um calendário previamente estabelecido, contudo poderão ser realizadas a qualquer momento, a critério da AGRiC e mediante autorização do Cmt OM. Devem incluir, ainda, as realizadas pelo escalão superior ou com especialistas civis, se for o caso. Segue um exemplo a seguir:

"Todas as reuniões previstas no calendário do Plano de Gestão de Riscos foram realizadas. Houve a necessidade de alteração de datas, mas não comprometeu o desempenho nem os resultados alcançados. Foram realizadas 3 (três) reuniões com o objetivo de atualizar a matriz de riscos e controles da Seção FUSEx tendo em vista a necessidade de melhorias nos processos relacionados à área da saúde. As atas estão arquivadas na AGRiC.

O Portfólio de Riscos Prioritários da OM foi atualizado levando em consideração os riscos dos processos das seções. O Plano de Gestão de Riscos foi atualizado após a reunião ocorrida em 23 de novembro de 2017. As atividades programadas foram realizadas de acordo com o previsto.

A supervisão dos trabalhos dos proprietários de riscos e controles (PRisC) foi realizada de maneira satisfatória pela AGRiC ao longo do ano. Foram apresentadas diversas sugestões pelos PRisC que levaram a aperfeiçoamentos no processo de implantação da Gestão de Riscos na OM."

2.3 Riscos de processos

Informar a situação atual quanto ao mapeamento de processos da OM, se foram concluídos ou encontram-se em fase de processamento, destacando os motivos e óbices encontrados, indicar ainda o local de arquivamento da documentação. Deve ser publicado em BI/Adt BI a quantidade de PRisC, discriminando os riscos a que são responsáveis. Indicar a eficiência dos controles existentes e informar, ainda, se houve a necessidade de desencadeamento de algum plano de contingência e os resultados obtidos.

2.4 Riscos Estratégicos[3]

Informar se a OM está vinculada ou participa de alguma atividade imposta, ação estratégica ou estratégia vinculada a algum Objetivo Estratégico do Exército, a documentação pertinente, o tratamento dos riscos levantados sob gerenciamento da OM, o escalão de vinculação e a quantidade de material que a OM recebeu decorrente da execução do Plano Estratégico do Exército. Caso não haja vinculação, informar apenas que não se aplica à OM. Segue um exemplo:

"A OM está vinculada ao Objetivo Estratégico do Exército (OEE) nº 001 - Contribuir com a Dissuasão Extrarregional, na medida em que participa da execução da Estratégia nº 1.2 - Ampliação das capacidades de mobilidade e elasticidade, conforme a Portaria nº 1.042, de 18 de agosto de 2017, que aprovou o Plano Estratégico do Exército 2016-2019/3ª Edição, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército.

Ao participar da atividade nº 1.2.4.1 - Prosseguir na mecanização das Bda Inf Mtz da Ação Estratégica nº 1.2.4 - Mecanizar a Força Terrestre, recebeu 28 (vinte e oito) viaturas GUARANI. As ocorrências estão registradas no Relatório de Desempenho de Material (RDM), os quais foram encaminhados ao escalão superior."

2.5 Riscos de Projetos

Informar se a OM está vinculada ou gerencia algum Projeto Estratégico do Exército, cujos riscos foram identificados e, de alguma forma, estão sendo tratados sob à ótica da OM. Citar, ainda, o escalão de vinculação e a quantidade de material que a OM recebeu em virtude do projeto. Caso não haja vinculação, informar apenas que não se aplica à OM.

2.6 Riscos de Integridade

Informar a ocorrência de eventos ligados aos riscos de integridade (casos de nepotismo, conflitos de interesse, uso indevido de autoridade, conduta profissional inadequada, ameaças à imparcialidade e à autonomia técnica, uso indevido ou manipulação de dados/informações, procedimentos para notificação de fraudes e corrupção, desvio de pessoal ou de recursos materiais), as providências tomadas e as suas consequências. Informar, ainda, se ocorreu denúncia anônima, as providências adotadas e sugestões de aperfeiçoamento sobre o tema.

---

3 Apenas o EME, o ODOp, os ODS, os C Mil A e os OADI preenchem a parte relativa aos Riscos Estratégicos do Exército. No entanto, as OMDS e demais órgãos subordinados podem fazer referência de como contribuem para o alcance de determinado OEE.

2.7 Proprietários de Riscos

Informar a relação de proprietários de riscos, facilidades/dificuldades de capacitação, quantos treinamentos de planos de ação foram realizados, principais dificuldades dos treinamentos e, se for o caso, identificação e motivo da não realização. Citar, ainda, a participação de outros militares da OM.

2.8 Lições aprendidas

Neste tópico, informar as lições aprendidas em virtude da prática da gestão de riscos, as dificuldades e soluções encontradas, as oportunidades de treinamento e ações decorrentes voltadas para o que deve ser realizado, evitado ou não deve ser feito em relação ao assunto.

2.9 Oportunidades de melhoria

Neste tópico, poderão ser sugeridas melhorias na Política, Diretriz e Metodologia de Gestão de Riscos, nos controles existentes e no sistema corporativo de gestão de riscos.

3. OUTRAS INFORMAÇÕES

3.1. Avaliação sobre a efetividade da gestão de riscos

Neste tópico, emitir um parecer sobre a validade/efetividade da gestão de riscos para a OM. Lembrar que, em princípio, todos os processos, projetos e estratégias já possuem controles e, mesmo assim, por vezes, não são suficientes para evitar a ocorrência de alguns eventos indesejáveis.

3.2 Outros esclarecimentos ou informações

Neste tópico, poderá ser emitido parecer ou sugestões sobre assuntos não tratados anteriormente, referentes à gestão de riscos para a OM.

4. CONCLUSÃO

4.1. Síntese da avaliação

Neste tópico, deverá ser emitida uma avaliação holística, atestando (ou não) a validade da gestão de riscos e controles internos no apoio e na consecução dos objetivos da OM. Não se deve entrar em muitos detalhes, o que já deve ter ocorrido na parte específica do texto.

Deve-se buscar explicitar, de maneira sucinta, as sugestões, os aspectos positivos e negativos a fim de assessorar o escalão superior e à Instituição na busca por melhorias do processo de implantação da gestão de riscos.

Local e data.

_____
Nome/Posto/Grad
Chefe da AGRiC

_____
Nome/Posto
Cmt/Ch/Dir OM

ANEXO C – MODELO COMENTADO DE PORTFÓLIO DE RISCOS PRIORITÁRIOS

PORTFÓLIO DE RISCOS PRIORITÁRIOS								
Ord	**Código do Risco**	**Risco**	**Fator de Risco**		**Tipo de Risco**	**Magnitude do Risco**		**PRisC**
			Fonte	**Vulnerabilidade**		**Inerente**	**Residual**	
1	*Considerar os códigos dos riscos de processos como R1, R2, R3...*	*Descrever os riscos com base no modelo previsto na metodologia: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO >, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no <OBJETIVO DE PROCESSO >*	*Descrever a fonte que pode gerar o risco (basear-se na lista de fontes previstas na Metodologia de Gestão de Riscos - não exaustiva)*	*Descrever as vulnerabilidades possíveis (basear-se na lista de vulnerabilidades elencadas na Metodologia de Gestão de Riscos - não exaustiva)*	*Estratégico Operativo Gestão Interna Integridade (indicar qual tipo de risco dentre os previstos na Metodologia de Gestão de Riscos)*	*Citar o nível de **risco inerente** de acordo com a criticidade ou magnitude prevista na Metodologia de Gestão de Riscos (Extremo, Alto, Médio e Baixo)*	*Citar o nível de **risco residual** de acordo com a criticidade ou magnitude prevista na Metodologia de Gestão de Riscos (Extremo, Alto, Médio e Baixo)*	*Citar o Proprietário de Risco responsável pelo risco do processo*
...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...
20	...	...	...	...	...	...	...	...

Local e data

_____
Posto/Grad/nome
Chefe da Assessoria de Gestão de Riscos e Controles da OM

_____
Posto/nome
Cmt/Ch/Dir OM

ANEXO D – MODELO COMENTADO DE PORTFÓLIO DE RISCOS ESTRATÉGICOS

PORTFÓLIO DE RISCOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO								
Ord	**Objetivo Estratégico do Exército**	**Código do Risco**	**Risco**	**Fator de Risco**		**Consequências**	**Nível do Risco inerente**	**Órgãos envolvidos**
				Fonte	**Vulnerabilidade**			
1	*Inserir o nº do OEE e a sua descrição, de acordo com a ordem decrescente do nível do risco*	*Considerar os códigos dos Riscos Estratégicos como RE 1, RE 2 ...*	*Descrever os Riscos Estratégicos com base no modelo previsto na metodologia: "Devido à <CAUSA (FATOR DE RISCO)>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO >, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no <OBJETIVO ESTRATÉGICO/PROJETO ESTRATÉGICO >*	*Descrever as fontes previstas na Metodologia de Gestão de Riscos*	*Descrever as vulnerabilidades possíveis (a Metodologia de Gestão de Riscos possui uma lista não exaustiva)*	*Descrever as consequências da ocorrência do evento para a Instituição, para a consecução do OEE e/ou Projeto Estratégico, conforme o caso*	*Citar o nível de risco de acordo com a criticidade ou magnitude prevista na Metodologia de Gestão de Riscos (Extremo, Alto, Médio e Baixo)*	*Citar todos os órgãos responsáveis e envolvidos pelo OEE*
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Local e data

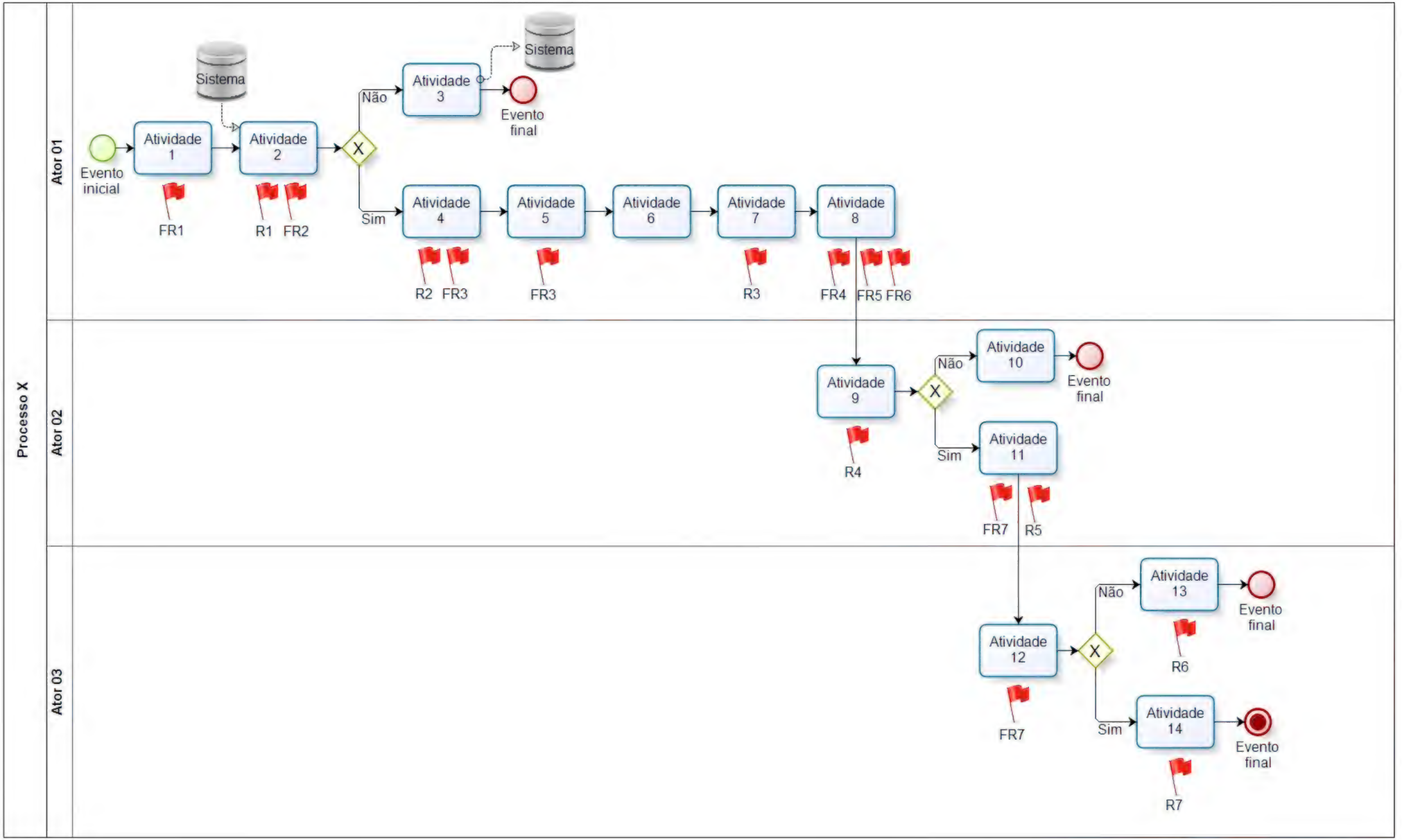
_____
Posto/nome
Chefe da Assessoria de Gestão de Riscos e Controles do EME/ODOp/ODS/C Mil A/OADI

_____
Posto/nome
Cmt/Ch EME/ODOp/ODS/C Mil A/OADI

ANEXO E – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES (MODELO)

Processo:																																
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Risco	Atividade de Controle											Monitoramento							
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de risco (causa)		Nº FR	Conse-quência	Avaliação de risco inerente					Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado					Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo					
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco									P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								
						Nível de Risco do Processo												Nível de Risco do Processo							Nível de Risco do Processo							

ANEXO F – IDENTIFICAÇÃO DE FATORES DE RISCO E DOS RISCOS



ANEXO G – ANÁLISE DA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

Processo:	Processo 1																						
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos								Resposta a Risco	Atividades de Controle										
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Plano de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado				
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	Pessoal	Causa 1	FR1	Consequência 1	3	3	9	Alto	Mitigar	-	-	Controle 2	C2	-	-	1	1	1	Baixo	
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	Material	Causa 2	FR2	Consequência 2	4	4	16	Extremo	Mitigar	Controle 3	C3	Controle 4	C4	Plano de Contingência 2	PC2	1	2	2	Baixo	
		Risco 3	R3	Externa	Causa 3	FR3	Consequência 3	4	5	20	Extremo	Compartilhar	-	-	Controle 5	C5	Plano de Contingência 5 - executado	PC5	4	1	4	Médio	
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	Pessoal	Causa 4	FR4	Consequência 4	5	5	25	Extremo	Mitigar	Controle 6	C6			de	PC9	2	2	4	Médio	
				Material	Causa 5	FR5	Consequência 5						Controle 7	C7			ência 9						
				Externa	Causa 6	FR6	Consequência 6						Controle 8	C8									
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	Externa	Causa 7	FR7	Consequência 7	4	5	20	Extremo	Aceitar	-	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo	
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	Administrativa	Causa 8	FR8	Consequência 8	5	1	5	Médio	Aceitar	-	-	-	-	-	-	2	1	2	Baixo	
Objetivo 6	O6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-		
						Nível de Risco do Processo				14,4	Alto						Nível de Risco do Processo				2,3	Baixo	

Ausência de plano de contingência para mitigar o impacto do risco. O controle somente detecta a ocorrência do risco

Ausência de controle preventivo para mitigar a probabilidade do risco

Todo objetivo incorre, pelo menos, em um risco.

Estratégia de tratamento equivocada. O PRisC poderá escolher entre evitar, compartilhar ou mitigar.

ANEXO H – PLANO DE AÇÃO – 5W2H

Ação a realizar?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos	Situação
Elaborar e implementar um controle preventivo	Auxiliar do PRisC	Elaborar e implementar um controle preventivo para mitigar a probabilidade do fator de risco FR1 em contribuir para a concretização do risco R1.	Processo 1	Existência de fator de risco sem tratamento que poderá levar à concretização de risco	Não estimado	NOV 19	Executado
Elaborar e implementar um plano de contingência associado ao controle de detecção	Auxiliar do PRisC	Elaborar e implementar um plano de contingência associado ao controle de detecção C2 que possa dar início a mitigação do impacto médio, quando da constatação da ocorrência do risco pelo controle C2	Processo 1	Ausência de plano de contingência associado a um controle de detecção, podendo impactar no atingimento de objetivo do processo	Não estimado	NOV 19	Executado
Selecionar estratégia de resposta a risco	PRisC	Selecionar outra estratégia de resposta a risco (compartilhar, evitar ou mitigar), de acordo com o nível de exposição a riscos/tolerância previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco R5	Processo 1	A organização não permite exposição a risco extremo	Não estimado	NOV 19	Executado
Identificar e avaliar riscos	PRisC e Auxiliar do PRisC	Identificar e avaliar os riscos que poderão impactar o objetivo O6	Processo 1	Existência de objetivo do processo sem identificação de risco	Não estimado	NOV 19	Em execução

ANEXO I – MONITORAMENTO

Processo:	Processo 1																											
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos								Resposta a Risco	Atividade de Controle									Monitoramento						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado				Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo				
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	Eficácia	Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	Pessoal	Causa 1	FR1	Consequência 1	3	3	9	Alto	Mitigar	Controle 1	C1	Controle 2	C2	Plano de Contingência 1	PC1	1	1	1	Baixo	Eficaz	Eficaz	1	1	1	Baixo
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	Material	Causa 2	FR2	Consequência 2	4	4	16	Extremo	Mitigar	Controle 3	C3	Controle 4	C4	Plano de Contingência 2	PC2	1	2	2	Baixo	Eficaz	Ineficaz	1	4	4	Médio
		Risco 3	R3	Externa	Causa 3	FR3	Consequência 3	4	5	20	Extremo	Compartilhar	-	-	Controle 5	C5	Plano de Contingência 5 - executado por terceiros	PC5	4	1	4	Médio	Não é o caso	Eficaz	4	1	4	Médio
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	Pessoal	Causa 4	FR4	Consequência 4	5	5	25	Extremo	Mitigar	Controle 6	C6	Controle 9	C9	Plano de Contingência 9	PC9	2	2	4	Médio	Ineficaz	Eficaz	5	2	10	Alto
				Material	Causa 5	FR5	Consequência 5						Controle 7	C7														
				Externa	Causa 6	FR6	Consequência 6						Controle 8	C8														
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	Externa	Causa 7	FR7	Consequência 7	4	5	20	Extremo	Evitar	-	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo	Não é o caso	Não é o caso	1	1	1	Baixo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	Administrativa	Causa 8	FR8	Consequência 8	5	1	5	Médio	Aceitar	-	-	-	-	-	-	2	1	2	Baixo	Não é o caso	Não é o caso	2	1	2	Baixo
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7	Pessoal	Causa 4	FR4	Consequência 9	3	2	6	Médio	Mitigar	Controle 10	C10	-	-	-	-	1	2	2	Baixo	Não avaliado	Não é o caso	3	2	6	Médio
						Nível de Risco do Processo				14,4	Alto						Nível de Risco do Processo				2,3	Baixo	Nível de Risco do Processo				4,0	Médio

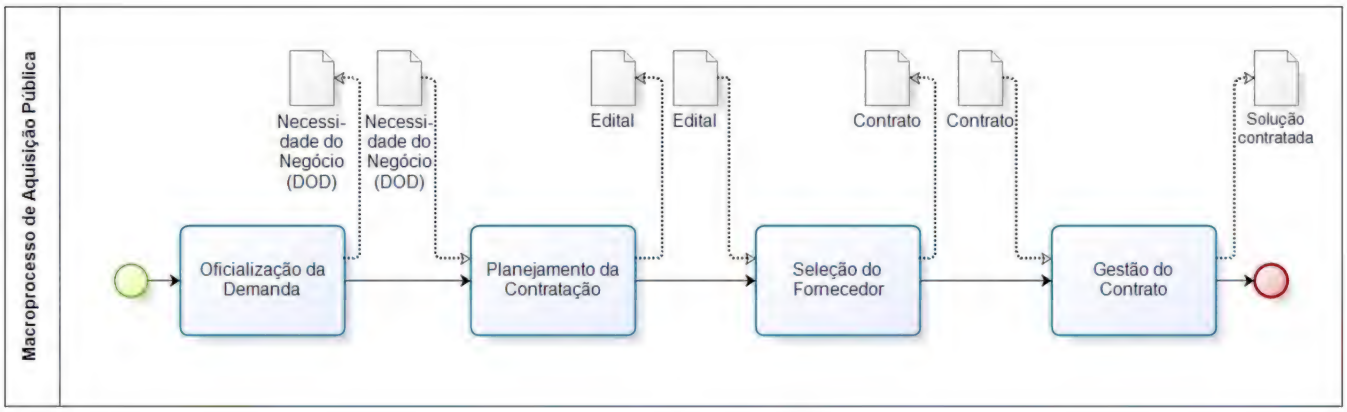
ANEXO J – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES

Processo:	Processo 1																													
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos								Resposta a Risco	Atividade de Controle											Monitoramento					
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado				Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo					
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	Eficácia	Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	Pessoal	Causa 1	FR1	Consequência 1	3	3	9	Alto	Mitigar	Controle 1	C1	Controle 2	C2	Plano de Contingência 1	PC1	1	1	1	Baixo	Eficaz	Eficaz	1	1	1	Baixo	
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	Material	Causa 2	FR2	Consequência 2	4	4	16	Extremo	Mitigar	Controle 3	C3	Controle 4	C4	Plano de Contingência 2	PC2	1	2	2	Baixo	Eficaz	Ineficaz	1	4	4	Médio	
		Risco 3	R3	Externa	Causa 3	FR3	Consequência 3	4	5	20	Extremo	Compartilhar	-	-	Controle 5	C5	Plano de Contingência 5 - executado por terceiros	PC5	4	1	4	Médio	Não é o caso	Eficaz	4	1	4	Médio	
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	Pessoal	Causa 4	FR4	Consequência 4	5	5	25	Extremo	Mitigar	Controle 6	C6	Controle 9	C9	Plano de Contingência 9	PC9	2	2	4	Médio	Ineficaz	Eficaz	5	2	10	Alto	
				Material	Causa 5	FR5	Consequência 5						Controle 7	C7															
				Externa	Causa 6	FR6	Consequência 6						Controle 8	C8															
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	Externa	Causa 7	FR7	Consequência 7	4	5	20	Extremo	Evitar	-	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo	Não é o caso	Não é o caso	1	1	1	Baixo	
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	Administrativa	Causa 8	FR8	Consequência 8	5	1	5	Médio	Aceitar	-	-	-	-	-	-	2	1	2	Baixo	Não é o caso	Não é o caso	2	1	2	Baixo	
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7	Pessoal	Causa 4	FR4	Consequência 9	3	2	6	Médio	Mitigar	Controle 10	C10	-	-	-	-	1	2	2	Baixo	Não avaliado	Não é o caso	3	2	6	Médio	
						Nível de Risco do Processo				14,4	Alto						Nível de Risco do Processo				2,3	Baixo	Nível de Risco do Processo				4,0	Médio	

ANEXO K – ESTUDO DE CASO

O Senhor foi designado membro da Equipe de Gestão de Riscos, Integridade e Controle da Seção em que trabalha. Com base em um processo crítico hipotético de sua seção, acompanhe os passos necessários para execução da Gestão de Riscos a fim de proporcionar garantia razoável para alcance dos objetivos desse processo.

1) Defina o nível de criticidade dos processos (Oficialização da demanda, Planejamento da contratação, Seleção do fornecedor e Gestão do contrato) que constituem o macroprocesso de Aquisições Públicas, utilizando a Matriz de Priorização dos Processos Críticos (Anexo L).



Obs: independentemente do resultado do quesito anterior, utilize o processo "Seleção do fornecedor" para responder aos quesitos seguintes.

2) Defina os objetivos do processo, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

3) Identifique os riscos inerentes do processo, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

4) Analise os riscos inerentes do processo, relacionando-os com os fatores de risco que lhes dão origem e com as consequências que podem surgir, utilizando a Técnica da gravata borboleta (Anexo N) e depois transcreva-os para a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

5) Identifique os riscos (eventos) e os fatores de riscos (causas) no fluxograma do processo "Seleção do fornecedor" (Anexo O).

6) Realize a avaliação dos riscos inerentes do processo, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

7) Confeccione a matriz de exposição a riscos para os riscos inerentes do processo, utilizando a Matriz de Exposição a Risco inerentes (Anexo P).

8) Realize a avaliação do nível de risco do processo, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

9) Defina na coluna "Resposta a Risco" a estratégia a ser adotada para cada risco inerente avaliado, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

10) Defina os controles necessários para mitigar os riscos e, SFC, os planos de contingência associados, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

Obs: independentemente do resultado do quesito anterior, utilize a Análise da Matriz de Riscos e Controles (Anexo Q) para responder aos quesitos seguintes.

11) Analise a Matriz de Riscos e Controles no tocante à estratégia de tratamento dos riscos selecionada, aos riscos e fatores de risco sem controles e aos planos de contingência definidos, utilizando a Análise da Matriz de Riscos e Controles (Anexo Q).

12) Das conclusões da análise da Matriz de Riscos e Controles, elabore um Plano de Ação – 5W2H que venha responder às demandas dos controles e planos de contingências implantados. (Anexo R).

13) Realize a avaliação dos riscos residuais estimados e do nível de risco do processo, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

14) Confeccione a matriz de exposição a riscos para os riscos residuais estimados, utilizando a segunda matriz (Anexo P).

15) Realize o monitoramento do Plano de Ação elaborado no quesito 12, verificando se o mesmo foi executado, preenchendo a coluna 'Situação' do Plano de Ação – 5W2H (Anexo R).

16) Considerando que o plano de contingência associado ao controle de detecção C1 ainda está em elaboração, que o controle preventivo para o risco R5 não foi elaborado e que não houve evolução das condições dos riscos identificados e analisados, realize o monitoramento (Anexo S).

17) Realize a avaliação dos riscos residuais efetivos e do nível de risco do processo, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M).

18) Confeccione a matriz de exposição a riscos para os riscos residuais efetivos, utilizando a terceira matriz (Anexo P).

19) Analise as matrizes de exposição a riscos 1, 2 e 3 (Anexo P), a fim de verificar a magnitude dos riscos depois da implantação dos controles internos da gestão e conclua sobre a necessidade de elaboração de novo Plano de Ação – 5W2H.

20) Analise a Matriz de Riscos e Controles (Anexo M), a fim de verificar o nível de risco do processo depois da implantação dos controles internos da gestão e conclua sobre a necessidade de elaboração de novo Plano de Ação – 5W2H.

ANEXO L – PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS – ESTUDO DE CASO

		Objetivos					Total da relação
		Atender as operações militares com produtos e serviços	Contratação com preço competitivo	Contratação com qualidade que atenda aos requisitos técnicos	Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil	Contratação em conformidade com leis e regulamentos	
Processos	Oficialização da demanda						
	Planejamento da contratação						
	Seleção do fornecedor						
	Gestão do contrato						

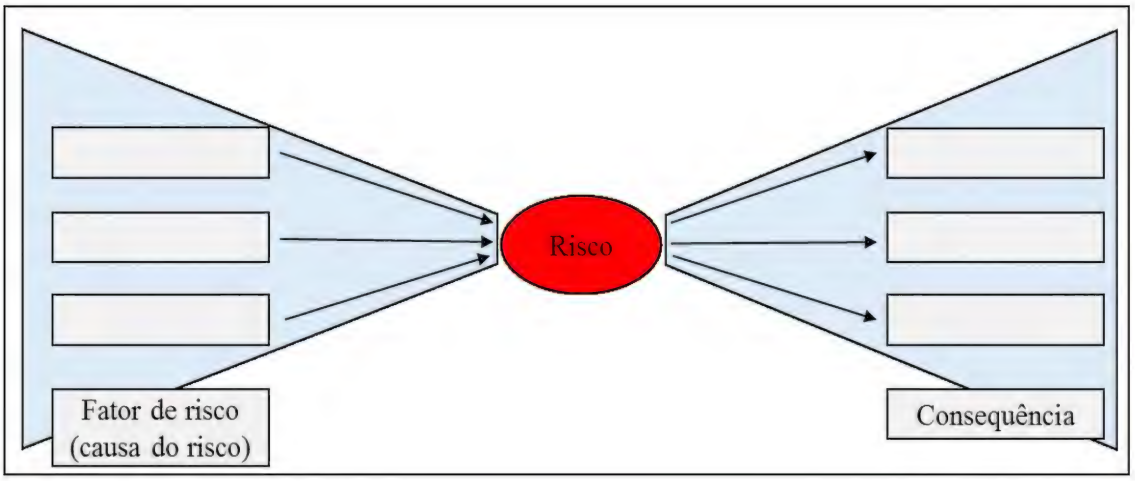
Legenda:

Relação Processo x Objetivo	Pontos
Forte	5
Média	3
Fraca	1
Sem relação	-

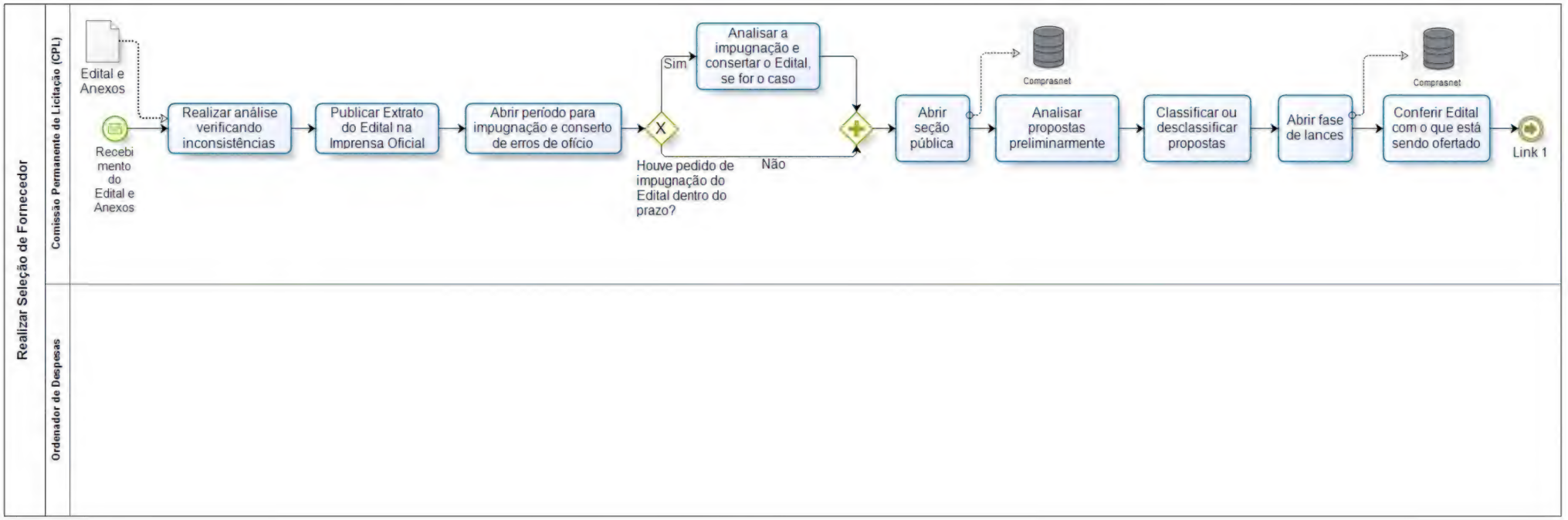
ANEXO M – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – ESTUDO DE CASO

Processo:																															
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Risco	Atividade de Controle												Monitoramento					
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de risco (causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente					Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado					Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo				
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco									P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco							
						Nível de Risco do Processo												Nível de Risco do Processo								Nível de Risco do Processo					

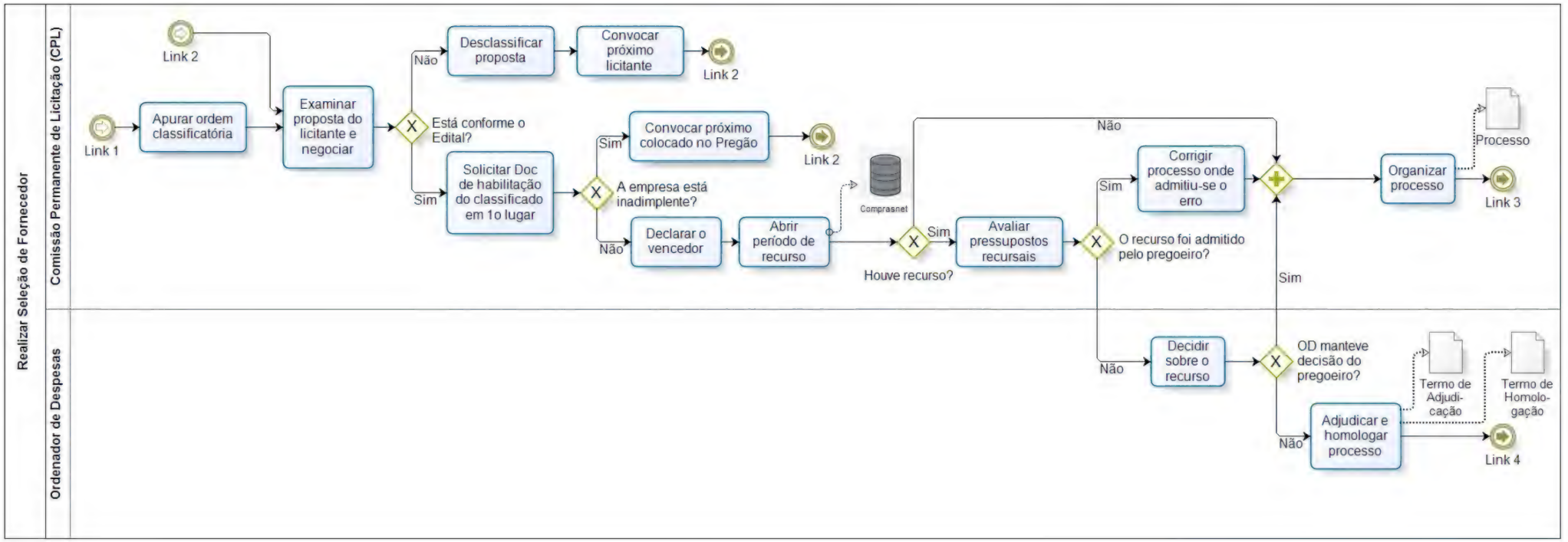
ANEXO N – TÉCNICA DA GRAVATA BORBOLETA – ESTUDO DE CASO



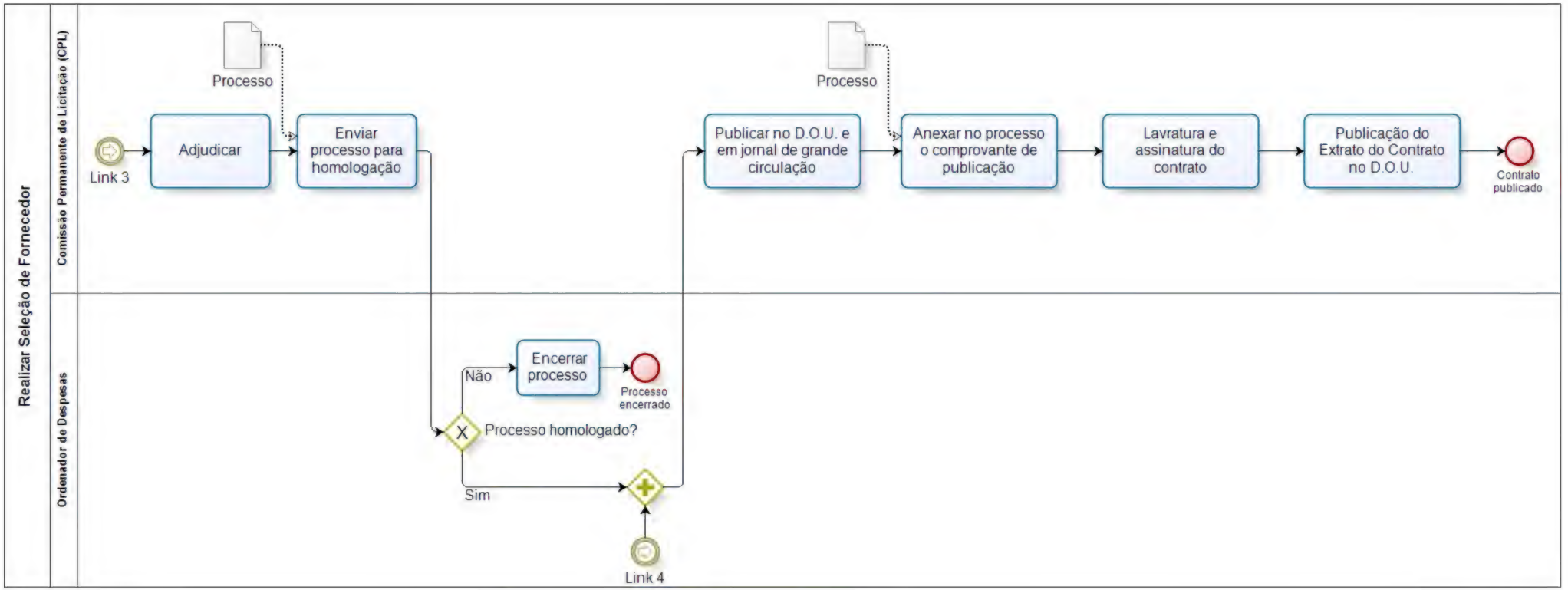
ANEXO O – PROCESSO MAPEADO – ESTUDO DE CASO


Realizar Seleção de Fornecedor
Comissão Permanente de Licitação (CPL)
Ordenador de Despesas
Edital e Anexos
Recebimento do Edital e Anexos
Realizar análise verificando inconsistências
Publicar Extrato do Edital na Imprensa Oficial
Abrir período para impugnação e conserto de erros de ofício
X
Houve pedido de impugnação do Edital dentro do prazo?
Sim
Analisar a impugnação e consertar o Edital, se for o caso
Não
Abrir seção pública
Comprasnet
Analisar propostas preliminarmente
Classificar ou desclassificar propostas
Abrir fase de lances
Comprasnet
Conferir Edital com o que está sendo ofertado
Link 1

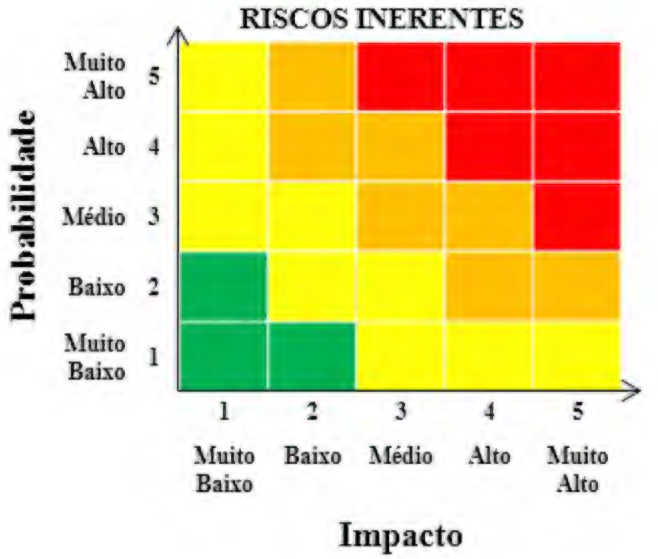
ANEXO O – PROCESSO MAPEADO – ESTUDO DE CASO

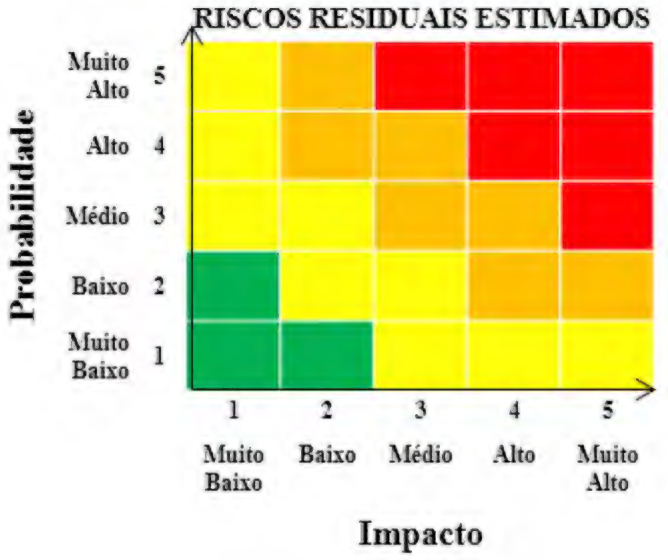


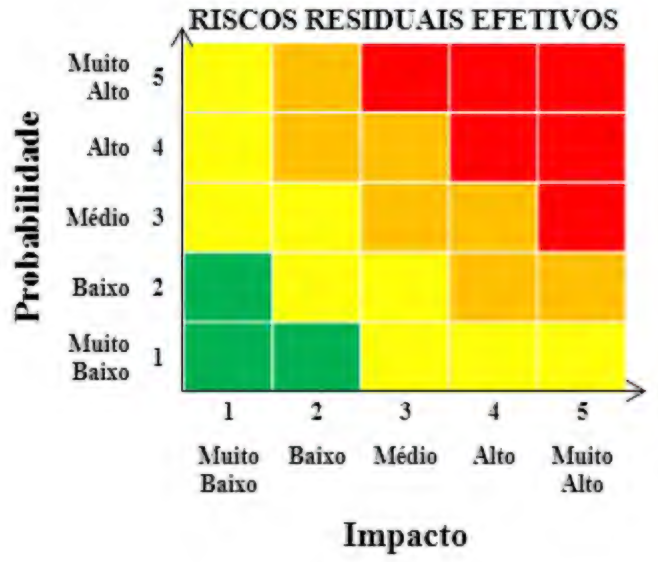
ANEXO O – PROCESSO MAPEADO – ESTUDO DE CASO



ANEXO P – MATRIZ DE EXPOSIÇÃO A RISCOS – ESTUDO DE CASO







ANEXO Q – ANÁLISE DA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – ESTUDO DE CASO

Processo:	Seleção do fornecedor																														
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Risco	Atividade de Controle														Monitoramento					
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente					Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado					Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo					
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco									P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								
																								Eficácia	Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco		
Selecionar a proposta mais vantajosa	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo		Mitigar	Cláusula em Edital prevendo procedimento administrativo	C1	-	-	-	-	3	2	6	Médio								
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo		Mitigar	-	-	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances	C4	Realizar contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor proposta	PC2	2	2	4	Médio								
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo		Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC3	2	2	4	Médio								
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo		Mitigar	Utilizar uma relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de habilitação do fornecedor.	C7	-	-	-	-	1	2	2	Baixo								
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio		Mitigar	-	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo								
						Nível de Risco do Processo				17,8	Extremo							Nível de Risco do Processo				3,4	Médio	Nível de Risco do Processo							

ANEXO R – PLANO DE AÇÃO – 5W2H – ESTUDO DE CASO

Ação a realizar?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos	Situação

ANEXO S – MONITORAMENTO – ESTUDO DE CASO

Processo:	Seleção do fornecedor																																	
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos								Resposta a Risco	Atividade de Controle													Monitoramento								
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado					Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo						
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	Eficácia	Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco					
Selecionar a proposta mais vantajosa	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo	Mitigar	Cláusula em Edital prevendo procedimento administrativo	C1	Pregoeiro verifica quais propostas não foram mantidas após a fase de lances	C2	Em elaboração	PC1	3	2	6	Médio										
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo	Mitigar	Ampla divulgação do certame licitatório	C3	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances	C4	Realizar contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor proposta	PC2	2	2	4	Médio										
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo	Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC3	2	2	4	Médio										
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo	Mitigar	Utilizar uma relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de habilitação do fornecedor.	C7	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC4	1	2	2	Baixo										
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio	Mitigar	Não elaborado	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo										
						Nível de Risco do Processo				17,8	Extremo						Nível de Risco do Processo				3,4	Médio	Nível de Risco do Processo										

ANEXO T – PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS – UMA SOLUÇÃO

		Objetivos					Total da relação
		Atender as operações militares com produtos e serviços	Contratação com preço competitivo	Contratação com qualidade que atenda aos requisitos técnicos	Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil	Contratação em conformidade com leis e regulamentos	
Processos	Oficialização da demanda	5	1	5	5	5	21
	Planejamento da contratação	3	1	3	3	3	13
	Seleção do fornecedor	5	5	5	3	5	23
	Gestão do contrato	3	1	5	5	3	17

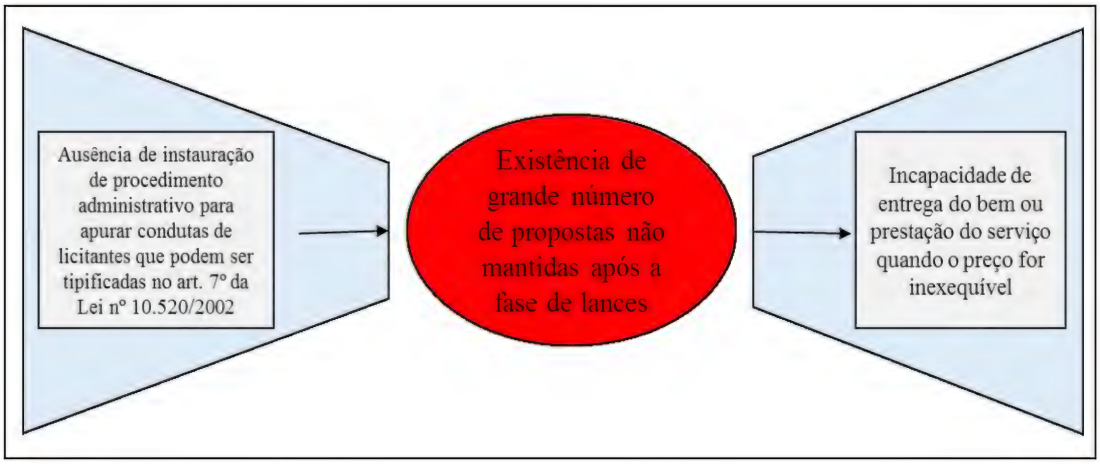
Legenda:

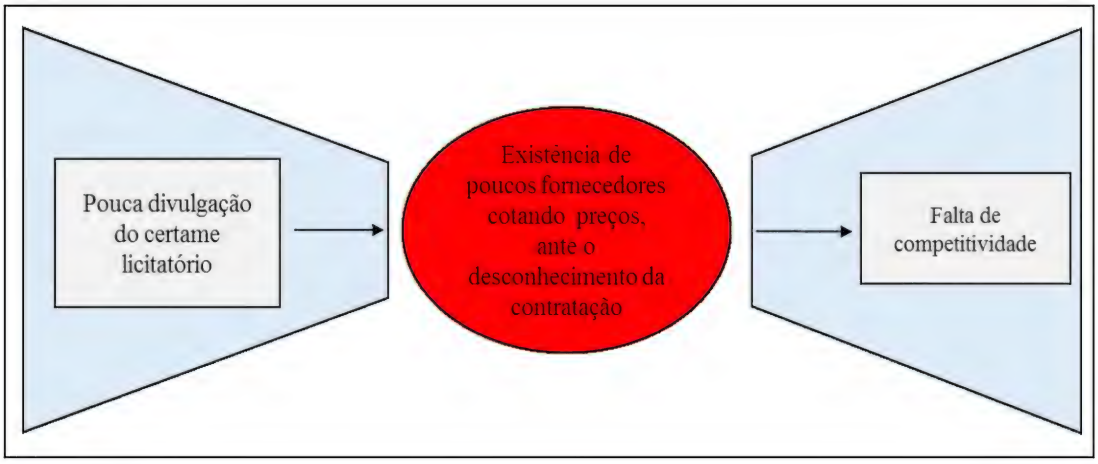
Relação Processo x Objetivo	Pontos
Forte	5
Média	3
Fraca	1
Sem relação	-

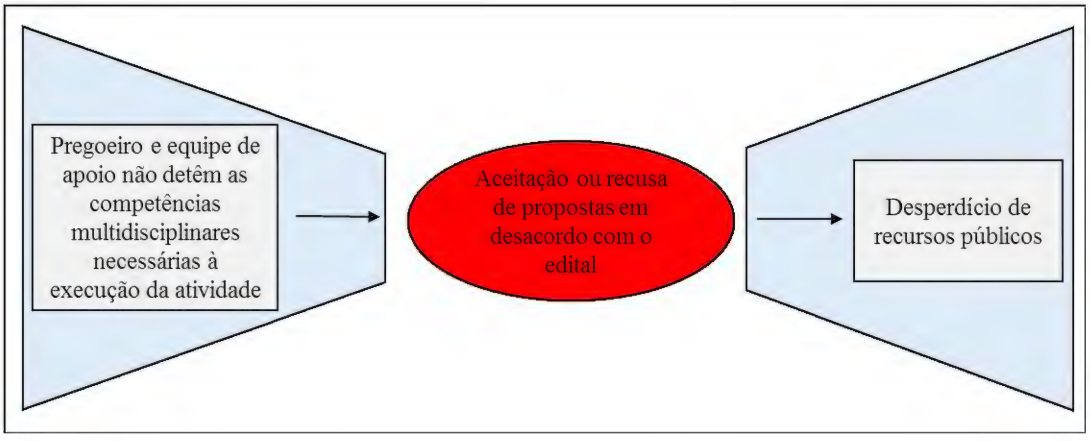
ANEXO U – MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – UMA SOLUÇÃO

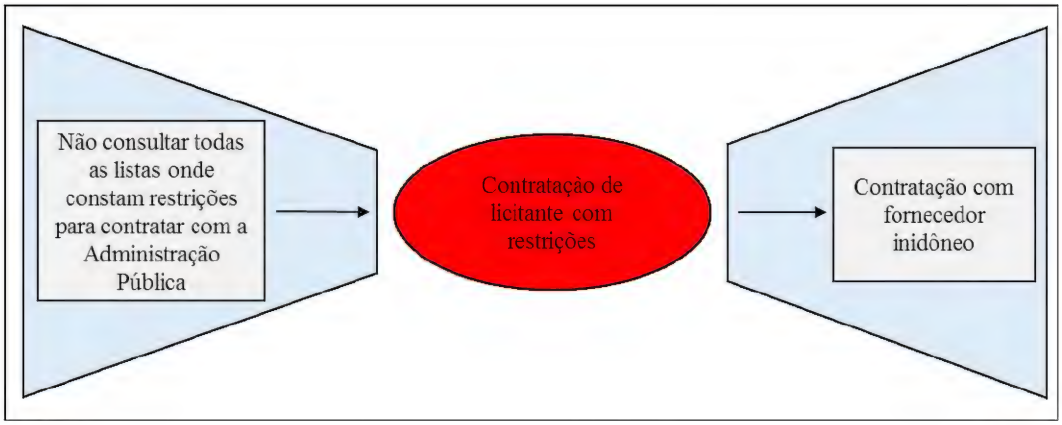
Processo:	Seleção do fornecedor																													
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos	Avaliação de Riscos									Resposta a Risco	Atividade de Controle												Monitoramento						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado				Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo					
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	Eficácia	Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	
Selecionar a proposta mais vantajosa	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo	Mitigar	Cláusula em Edital prevendo procedimento administrativo	C1	Pregoeiro verifica quais propostas não foram mantidas após a fase de lances	C2	Instaurar procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002	PC1	3	2	6	Médio	Eficaz	Ineficaz	3	5	15	Extremo
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo	Mitigar	Ampla divulgação do certame licitatório	C3	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances	C4	Realizar contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor proposta	PC2	2	2	4	Médio	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo	Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC3	2	2	4	Médio	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo	Mitigar	Utilizar uma relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de habilitação do fornecedor.	C7	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC4	1	2	2	Baixo	Ineficaz	Eficaz	5	2	10	Alto
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio	Mitigar	Padronizar o conteúdo das publicações dos extratos do edital	C8	-	-	-	-	1	1	1	Baixo	Não avaliado	Não é o caso	3	1	3	Médio
						Nível de Risco do Processo				17,8	Extremo						Nível de Risco do Processo				3,4	Médio	Nível de Risco do Processo				7,2	Médio

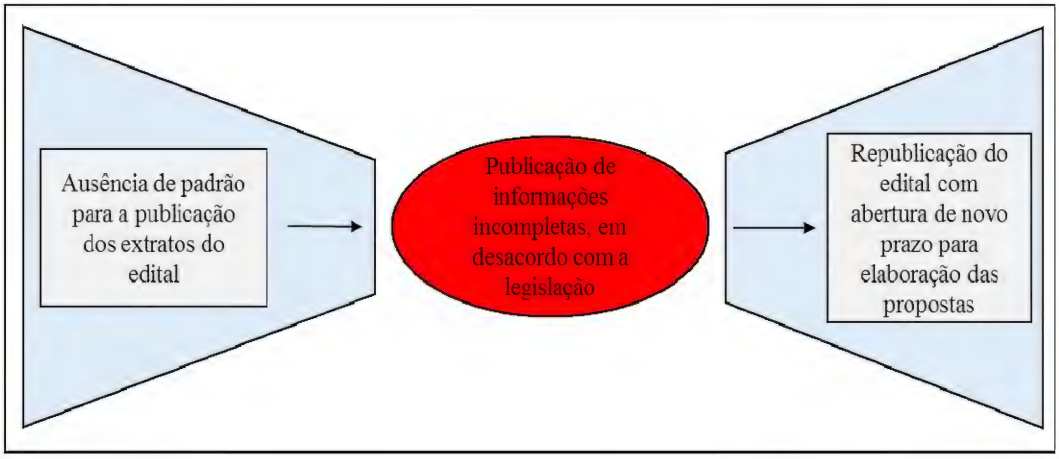
ANEXO V – TÉCNICA DA GRAVATA BORBOLETA – UMA SOLUÇÃO


Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei nº 10.520/2002
Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances
Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível

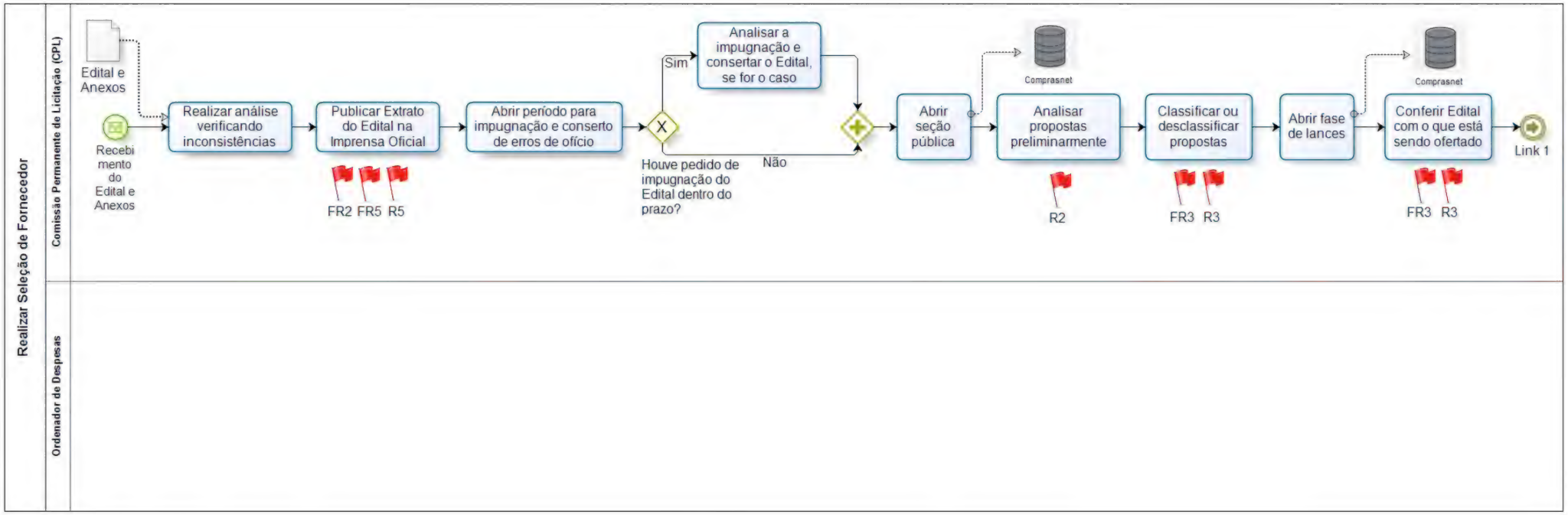

Pouca divulgação do certame licitatório
Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação
Falta de competitividade


Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade
Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital
Desperdício de recursos públicos

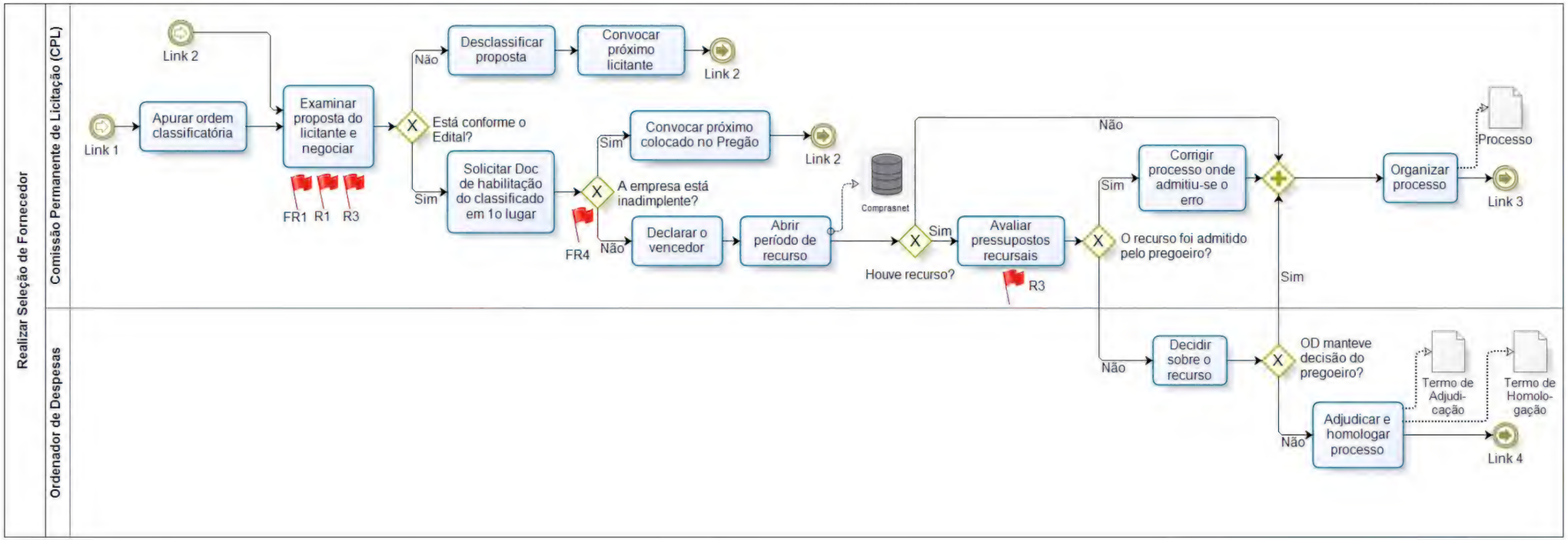

Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública
Contratação de licitante com restrições
Contratação com fornecedor inidôneo


Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital
Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação
Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas

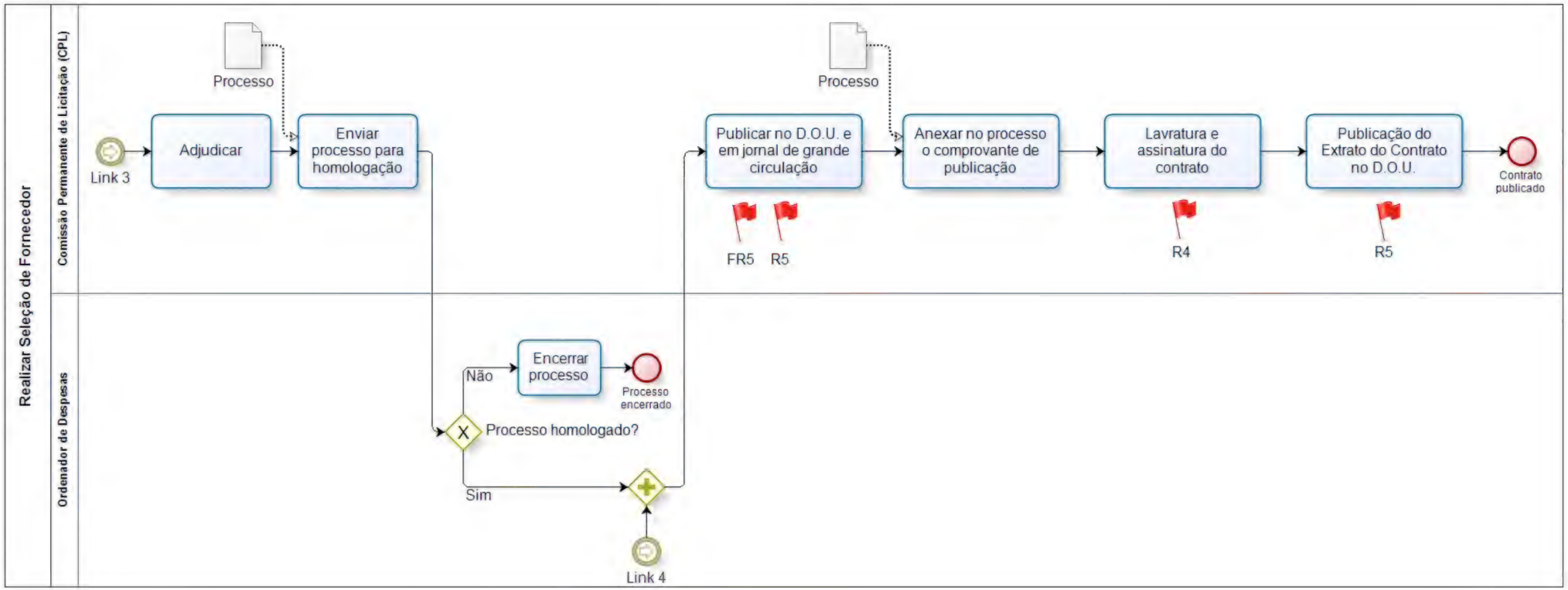
ANEXO W – PROCESSO MAPEADO – UMA SOLUÇÃO



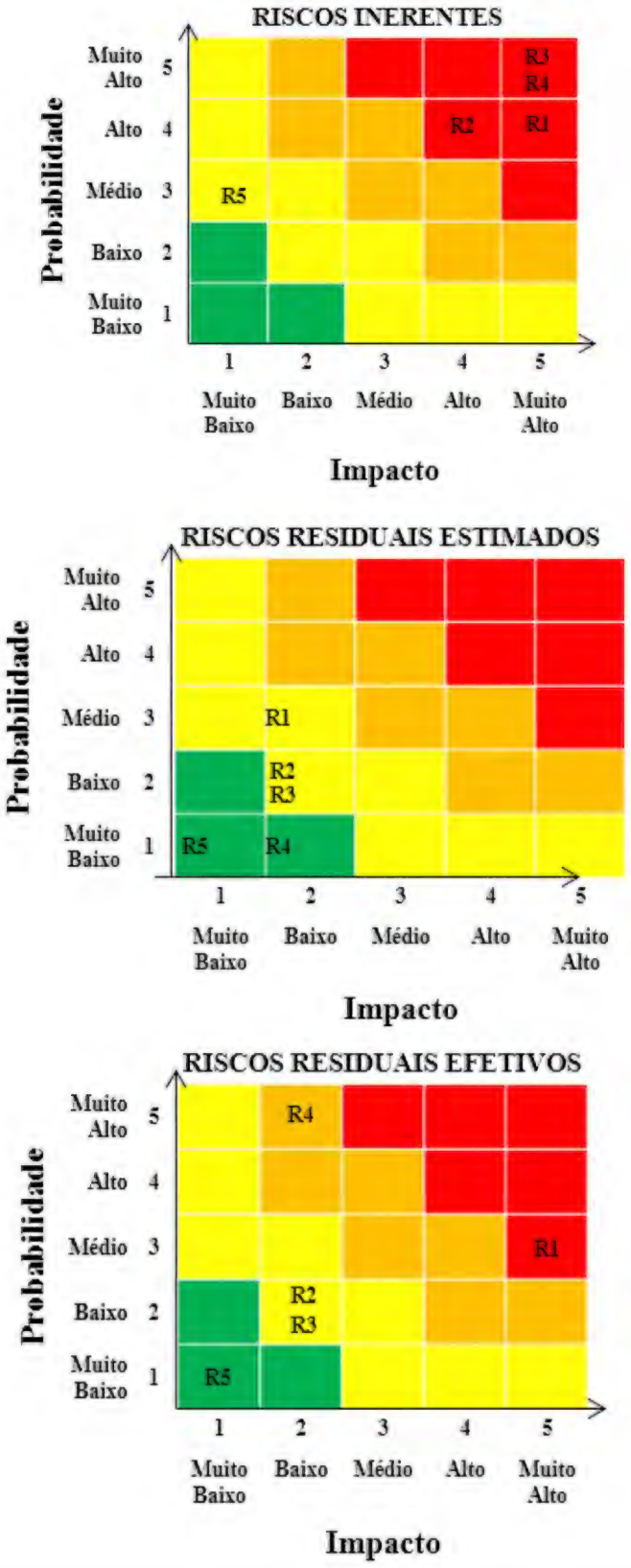
ANEXO W – PROCESSO MAPEADO – UMA SOLUÇÃO



ANEXO W – PROCESSO MAPEADO – UMA SOLUÇÃO



ANEXO X – MATRIZ DE EXPOSIÇÃO A RISCOS – UMA SOLUÇÃO



Obs: nota-se que os controles estabelecidos para mitigar os riscos R1 e R4 não se mostraram eficazes, o que indica a necessidade de nova avaliação do risco, da resposta ao risco e das atividades de controle.

ANEXO Y – ANÁLISE DA MATRIZ DE RISCOS E CONTROLES – UMA SOLUÇÃO

Processo:	Seleção do fornecedor																													
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Risco	Atividade de Controle											Monitoramento					
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente					Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado					Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo				
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco															Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Selecionar a proposta mais vantajosa	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço f… inexequ…							Cláusula em Edital prevendo procedimento administrativo	C1	-	-	-	-	3	2	6	Médio							
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo		Mitigar	-	-	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances	C4	Realizar contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor proposta	PC2	2	2	4	Médio							
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo		Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC3	2	2	4	Médio							
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5				Mitigar	Utilizar uma relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de habilitação do fornecedor.	C7	-	-	-	-				Baixo							
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio		Mitigar	-	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo							
						Nível de Risco do Processo				17,8	Extremo							Nível de Risco do Processo				3,4	Médio	Nível de Risco do Processo						

Ausência de controle de detecção e plano de contingência associado para mitigar o impacto do risco.

Ausência de controle preventivo para mitigar a probabilidade do risco.

Ausência de controle preventivo para mitigar a probabilidade do risco.

Ausência de controle de detecção e plano de contingência associado para mitigar o impacto do risco.

ANEXO Z – PLANO DE AÇÃO – 5W2H – UMA SOLUÇÃO

Ação a realizar?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos	Situação
Elaborar e implementar um controle de detecção e um respectivo plano de contingência	Pregoeiro e equipe de apoio	Verificar quais propostas não foram mantidas após a fase de lances (controle de detecção) e instaurar procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei nº 10.520/2002 (plano de contingência). Determinando que o militar requerente (responsável pela parte requisitória) inicie os procedimentos para efetivar a aquisição (empenho) no mais curto prazo. Desta forma, este militar poderá verificar a recusa do fornecedor em entregar o material, o que deve ser informado de imediato à OM. Após a materialização do fato (recusa da entrega/não manutenção da proposta), será desencadeado o plano de contingência, que deverá estar previamente preparado, apresentado sob forma de ordem de operações, contendo todas as medidas a serem tomadas pelos integrantes da OM que tenham responsabilidades. Deverá ser buscado, imediatamente após a instauração do procedimento administrativo, o contato com o fornecedor cuja proposta ficou em segundo lugar e solicitar-lhe a entrega do material ou serviço.	Processo de Seleção do Fornecedor	A ausência de controle de detecção e plano de contingência associado poderá acarretar na interrupção abrupta do processo	Não estimado	NOV 19	Em execução
Elaborar um controle preventivo	Pregoeiro e equipe de apoio	Realizar ampla divulgação do certame licitatório, por meio de fixação do extrato do edital em quadro de avisos na sala de relações públicas da OM, publicação do extrato do edital em jornais de grande circulação e entrega de cópia do edital para fornecedores locais.	Processo de Seleção do Fornecedor	O controle preventivo prevenirá que o fator de risco contribua para a ocorrência do risco	Não estimado	NOV 19	Executado
Elaborar e implementar um controle de detecção e o respectivo plano de contingência	Ordenador de Despesas	Verificar a adjudicação do certame licitatório realizada pelo pregoeiro (controle de detecção) e homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital (plano de contingência).	Processo de Seleção do Fornecedor	A ausência de controle de detecção e plano de contingência associado poderá acarretar na interrupção abrupta do processo	Não estimado	NOV 19	Executado
Elaborar um controle preventivo	Pregoeiro e equipe de apoio	Padronizar o conteúdo das publicações dos extratos do edital, por meio de check-list dos dados necessários exigidos pela Lei nº 8.666/93.	Processo de Seleção do Fornecedor	O controle preventivo prevenirá que o fator de risco contribua para a ocorrência do risco	Não estimado	NOV 19	Não executado

ANEXO AA – MONITORAMENTO – UMA SOLUÇÃO

Processo:	Seleção do fornecedor																														
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Risco	Atividade de Controle												Monitoramento						
Objetivos do processo	Nº O	Riscos inerentes aos objetivos	Nº R	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente					Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº C	Controles de detecção	Nº C	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado					Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo					
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco									P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco		Eficácia	Eficácia	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	
Selecionar a proposta mais vantajosa	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo		Mitigar	Cláusula em Edital prevendo procedimento administrativo	C1	Pregoeiro verifica quais propostas não foram mantidas após a fase de lances	C2	Em elaboração	PC1	3	2	6	Médio		Eficaz	Ineficaz	3	5	15	Extremo	
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo		Mitigar	Ampla divulgação do certame licitatório	C3	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances	C4	Realizar contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor proposta	PC2	2	2	4	Médio		Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio	
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo		Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC3	2	2	4	Médio		Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio	
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo		Mitigar	Utilizar uma relação com todas as listas de restrições para contratar que devem ser consultadas na etapa de habilitação do fornecedor.	C7	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro	C6	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital	PC4	1	2	2	Baixo		Ineficaz	Eficaz	5	2	10	Alto	
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio		Mitigar	Não elaborado	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo		Não avaliado	Não é o caso	3	1	3	Médio	
						Nível de Risco do Processo				17,8	Extremo							Nível de Risco do Processo				3,4	Médio		Nível de Risco do Processo				7,2	Médio	

ANEXO AB – GLOSSÁRIO

PARTE I – ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviatura/Sigla	Significado
AGRiC	Assessoria de Gestão de Riscos e Controles
Adt BI	Aditamento ao Boletim Interno
Bda Inf Mtz	Brigada de Infantaria Motorizada
BI	Boletim Interno
BI Mec	Batalhão de Infantaria Mecanizado
CCIEx	Centro de Controle Interno do Exército
Ch	Chefe
C Mil A	Comando Militar de Área
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVA	Cadeia de Valor Agregado
Dir	Diretor
DOU	Diário Oficial da União
EB	Exército Brasileiro
EGRIC	Equipe de Gestão de Riscos, Integridade e Controles
EGRiCEx	Escritório de Gestão de Riscos e Controles do Exército
EME	Estado-Maior do Exército
ERM	Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance
FR	Fator de Risco
F Ter	Força Terrestre
FUSEx	Fundo de Saúde do Exército
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
ICFEx	Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército
IPM	Inquérito Policial Militar
MPA	Macroprocesso de Apoio
MPF	Macroprocesso Finalístico
MPG	Macroprocesso Gerencial
OADI	Órgão de Assistência Direta e Imediata
ODOp	Órgão de Direção Operacional
ODS	Órgão de Direção Setorial
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
OM	Organização Militar
OMDS	Organização Militar Diretamente Subordinada
PA	Processo de Apoio
PF	Processo Finalístico
PG	Processo Gerencial
PEEx	Plano Estratégico do Exército
Pel Mnt Trnp	Pelotão de Manutenção e Transporte
PRisC	Proprietário de Riscos e Controles
RDM	Relatório de Desempenho de Material
RE	Risco Estratégico
SIPLEx	Sistema de Planejamento do Exército
SFPC	Seção de Fiscalização de Produtos Controlados
SWOT	Abreviatura dos termos, em inglês, das palavras Strenght (força), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças)
TI	Tecnologia da Informação
5W2H	Abreviatura dos termos, em inglês, das palavras: What (o que será feito?), When (quando será feito?), Where (onde será feito?), Who (por quem será feito?), Why (por que será feito?); 2H: How (como será feito?), How much (quanto vai custar?)

ANEXO AB – GLOSSÁRIO

PARTE II – TERMOS E DEFINIÇÕES

Accountability – obrigação legal que os agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos possuem de assumir responsabilidades por suas decisões e de prestarem contas de sua atuação, avocando integralmente para si a consequência de seus atos e omissões.

Ameaças – são características externas não controláveis que podem comprometer o desempenho.

Análise SWOT – ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). As informações obtidas sobre o ambiente interno e externo contribuem para identificação dos riscos e para escolha das respostas aos riscos, mediante a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT Cruzada consiste na interação das informações dos quatro quadrantes, de forma a obter ações que permitam delinear estratégias importantes para o futuro da Organização.

Auditoria interna – atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, que tem por finalidade adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos organizacionais, em particular os de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro das organizações) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos).

Avaliações específicas – são realizadas com base em métodos e procedimentos predefinidos, cuja abrangência e frequência dependerão da avaliação de risco e da eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuo. Abrangem, também, a avaliação realizada pelas unidades de auditoria interna dos órgãos e entidades e pelos órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal para aferição da eficácia dos controles internos da gestão quanto ao alcance dos resultados desejados.

Cadeia de Valor Agregado (CVA) **–** é uma representação gráfica que permite visualizar a forma como são gerados os produtos e os serviços da organização, enquanto que os demais processos internos de trabalho representam detalhadamente as rotinas, o processamento, as entradas e saídas de cada atividade, sendo que ambos são essenciais para que a aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos da gestão tenha maior efetividade.

Causa ou fator de risco – condição que pode dar origem à possibilidade de um evento acontecer. Pode ter origem no ambiente interno ou externo.

Consequência do risco – resultado da concretização de um evento, com impacto sobre os objetivos da organização.

Controles internos da gestão – conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas informatizadas ou não, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a monitorar, controlar, orientar e avaliar o andamento das ações, processos organizacionais e projetos, de forma a fornecer segurança razoável para o alcance dos objetivos institucionais, em todos os escalões do EB.

Evento – situação em potencial que ainda não ocorreu capaz de causar algum tipo de impacto na consecução dos objetivos da Instituição, caso venha a ocorrer. Podem gerar impacto negativo, positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo representam a possibilidade de influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor.

Fraude – quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física. As ocorrências de fraudes ou atos de corrupção caracterizam os riscos à integridade.

Gestão de processos – é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes, tem o objetivo de promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho.

Gestão de riscos – processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração e pelos demais gestores, aplicável em todos os escalões que contempla as atividades de identificar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos que possam afetar a organização.

Governança – combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Governança no setor público – compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Impacto – consequência resultante da ocorrência do evento sobre os objetivos.

Incerteza – incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

Mensuração de risco – significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

Monitoramento contínuo – é realizado nas operações normais e de natureza contínua da organização. Inclui a administração, as atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam ao cumprir suas responsabilidades. Abrange cada um dos componentes da estrutura do controle interno, fortalecendo os controles internos da gestão contra ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes. Pode ser realizado pela própria administração por intermédio de instâncias de conformidade, como comitês específicos, que atuam como segunda linha (ou camada) de defesa da organização.

Nível de risco – expressa a criticidade ou magnitude de um determinado evento de risco, decorrente da combinação de seu impacto e probabilidade de ocorrência.

Nível de risco do processo – resultado da média aritmética do produto entre a probabilidade e o impacto dos riscos elencados no processo e serve como fator de comparação entre processos distintos.

Oportunidades – são características externas não controláveis com potencial para melhorar o desempenho.

Plano de contingência – planejamento de ação ou resposta, clara e concisa a evento que impacte as atividades normais da instituição, a fim de orientar as ações durante a ocorrência de eventos indesejados.
Plano de gestão de riscos – documento que detalha a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar os riscos de uma organização.

Probabilidade – quantificação da possibilidade de ocorrência do evento.

Processo – conjunto de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Portfólio de riscos prioritários – relação de quantidade variável, normalmente, de 10 (dez) a 20 (vinte) riscos, com impacto potencialmente elevado para o cumprimento da missão da Organização, cuja gestão deve ser priorizada, tendo os seus indicadores e metas monitorados regularmente.

Risco – possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos institucionais estabelecidos. O risco é medido em termos de probabilidade e impacto.

Risco inerente – risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco residual – risco a que uma organização está exposta, mesmo após a implementação das medidas e das ações gerenciais decorrentes do tratamento do risco.

Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal – compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização, e tendo como órgão central a Controladoria-Geral da União. Não se confunde com os controles internos da gestão, de responsabilidade de cada órgão e entidade do Poder Executivo Federal.

Tolerância a risco – limiar de exposição ao risco, a partir do qual certos resultados das atividades da organização podem ser comprometidos. É um indicativo da sensibilidade da organização em relação aos riscos.

Vulnerabilidades – são inexistências, inadequações ou deficiências em uma fonte de risco.

5W2H – é uma ferramenta cujos sete caracteres correspondem às iniciais (em inglês) das diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas: What (o que será feito?), When (quando será feito?), Where (onde será feito?), Who (por quem será feito?), Why (por que será feito?); 2H: How (como será feito?), How much (quanto vai cstar?)

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, 23 Nov 2017;

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO E MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 001, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Guia Prático de Programa de Integridade Pública, abril, 2018**;

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. **Portaria do Comandante do Exército nº 54, de 30 de janeiro de 2017**. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (EB10-N-01.004) (NEGAPORT), 1ª Edição, 2017;

_____. Exército Brasileiro. **Portaria do Comandante do Exército nº 4, de 3 de janeiro de 2019**. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2019;

_____. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 176-EME, de 29 de agosto de 2013**. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (EB20-N-08.001), 2ª Edição, 2013;

_____. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015.** Aprova o Manual Técnico de Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro (EB20-MT-11.001), 1ª Edição, 2015;

_____. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016.** Aprova o Manual Técnico Gestão de Processos (EB20-MT-11.002), 1ª Edição, 2016;

_____. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 316-EME, de 30 de novembro 2018.** Aprova o Plano de Integridade do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2018;

_____. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 225-EME, de 26 de julho 2019**. Aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010), 1ª Edição, 2019;

_____. Exército Brasileiro. Centro de Controle Interno do Exército. **Nota Técnica de Controle Interno nº 01/CCIEx, de 11 de maio de 2016: Gerenciamento de Riscos na Área Administrativa**. Disponível em <http://www.cciex.eb.mil.br/arquivos/docs/legislacao/nt/nt1_2016.pdf>;

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. **NBR ISO 31000:2009** - Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Disponível em <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.asxp?ID=57311/>;

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em riscos [livro eletrônico]: gestão integrada em riscos corporativos**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Sicurezza, 2018. 14 Kb; PDF;

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework – COSO ICIF – **Controle Interno – Estrutura Integrada.** 2013; e

_____. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance – COSO-ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance**. 2017.